

Asumista tukevien palvelujen kehittäminen

Tytti Wiinikka, Juha-Matti Junnonen, Jukka
Puhto



Asumista tukevien palvelujen kehittäminen

Tytti Wiinikka, Juha-Matti Junnonen, Jukka Puhto

Aalto-yliopiston julkaisusarja
TIEDE + TEKNOLOGIA 16/2013

© Tytti Wiinikka, Juha-Matti Junnonen, Jukka Puhto

ISBN 978-952-60-5406-3 (pdf)

ISSN-L 1799-487X

ISSN 1799-487X (printed)

ISSN 1799-4888 (pdf)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5406-3>

Unigrafia Oy
Helsinki 2013

Tekijä

Tytti Wiinikka, Juha-Matti Junnonen, Jukka Puhto

Julkaisun nimi

Asumista tukevien palvelujen kehittäminen

Julkaisija Insinööritieteiden korkeakoulu**Yksikkö** Rakennustekniikan laitos**Sarja** Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 16/2013**Tutkimusala** BES -tutkimusryhmä**Tiivistelmä**

Asumiseen liittyy nykyään suuria muutospaineita, ja asuminen onkin murrosvaiheessa. Muutospaineet kumpuavat kahtaalta; asukkaista ja asukkaiden preferensseistä johtuvista tekijöistä, jotka muuttavat asumiseen kohdistuvia kysyntätekijöitä sekä teknologisista tekijöistä, jotka mahdollistavat uudentyyppisiä lähestymistapoja asumiseen liittyvien palveluiden tarjontaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa asumista tukevien palveluiden kehittämisen edellytyksiä ja suuntaviivoja, joiden avulla tuetaan ja helpotetaan kaikkien ikäryhmien asumista ja toimimista. Erityisesti ikääntyville asumista tukevat palvelut ovat keskeisiä, mutta tässä tutkimuksessa ei rajauduta yksinomaan ikääntyneisiin tai heidän tarpeisiin. Hyvin järjestetyillä palveluilla voidaan kuitenkin edesauttaa ikääntyvien ihmisten kotona selviämistä entistä pidempään. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää myös yleisemmin asumista tukevien palveluiden kehittämisessä sillä usein ikääntyville tarkoitetut asumista tukevat palvelut on laajennettavissa myös esimerkiksi lapsiperheiden asumiseen.

Keskeiset tutkimuskysymykset olivat: a) Mitkä tekijät vaikuttavat lähiön palvelujen kehittymiseen? b) Millainen rooli toimijoilla on asuinalueiden kehittämisessä palvelujen näkökannalta? c) Miten lähiöiden palvelurakenteen kehittymistä voidaan edesauttaa?

Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena, jossa case-alueena käytettiin Jakomäkeä. Aineisto kerättiin tilastoista ja asiantuntijahaastatteluilla. Haastatteluista nostettiin esiin teemoja, jotka asiantuntijat kokivat olennaisiksi palvelujen kehittämisen näkökulmasta.

Asumista tukevien palvelujen kehittäminen vaatii monialaista osaamista ja ymmärrystä kokonaisuuksista. Vain yksi organisaatio tai taho ei pysty kehittämään palveluja tehokkaasti. Kun puhutaan alueellisista palveluista, niiden kehittäminen vaatii vielä enemmän monialaista osaamista ja ymmärrystä alueen historiasta ja asukkaiden tarpeista. Tästä syystä toimiva yhteistyö ja kokonaisuuksien hallinta on olennaista, kun lähdetään kehittämään uusia palveluita. Jatkossa kannatta pohtia sitä, mikä sektori on tehokkain alueen kehittäjä ja palvelujen tuottaja.

Kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita ovat implementoinnin haasteet sekä alueaktiivisuus ja juuri paikallisten toimijoiden toiminta

Avainsanat Asuminen, palvelut, asukaspalvelut**ISBN (painettu)****ISBN (pdf)** 978-952-60-5406-3**ISSN-L** 1799-487X**ISSN (painettu)** 1799-487X**ISSN (pdf)** 1799-4888**Julkaisupaikka** Helsinki**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2013**Sivumäärä** 72**urn** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5406-3>

Esipuhe

Asumista tukevien palvelujen kehittäminen vaatii monialaista kehittämistä ja kokonaisuuksien ymmärrystä. Alueen palvelujen kehittäminen vaatii kaikkien sektorien yhteistyötä ja pitkäjänteisyyttä. Palvelujen kehittämistä ja lähiöiden kehittämistä on tutkittu viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana paljon. Tulosten jalkauttaminen on ollut kuitenkin haasteellista. Lisäksi sektorien välistä yhteistyötä ei osata täysin hyödyntää. Etenkin kolmannen sektorin tuottamilla palveluilla nähdään tulevaisuudessa olevan yhä tärkeämpi rooli alueen kestäväen kehityksen kannalta.

Ympäristöministeriö ja Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA) käynnistivät Lähiöohjelma 2008-2011, jonka tavoitteena oli lähiöiden kilpailukyvyä lisääminen sekä myönteiseen mielikuvaan perustuvan alueidentiteetin vahvistaminen. Tästä ohjelmasta rahoitettiin myös tämä tutkimushanke. Hanke toteutettiin Aalto-yliopiston Rakennetun ympäristön palvelut (BES) –tutkimusryhmässä. Tutkimuksen tekivät tutkimuspäällikkö Jukka Puhto ja tutkija Tytti Wiinikka. Tutkimuksen toteutukseen ja asiantuntijatyöhön osallistui myös tutkimuspäällikkö Juha-Matti Junnonen. Tutkimushankkeen valmistelussa Uudenmaan asumisen osaamiskeskuksella Culminatum Innovation Oy Ltd:stä oli hyvin tärkeä rooli, mikä johti hankkeen toteutumiseen. Uudenmaan asumisen osaamiskeskus vastasi myös tutkimuksen viestinnästä.

Hankkeessa etsittiin suuntaviivoja asuinalueiden asumista tukevien palvelujen kehittämiseen. Case-alueeksi valittiin Jakomäki Helsingistä. Kehittämisen suuntaviivat nousivat esiin asiantuntijahaastatteluista, jotka tehtiin yhteistyössä Helsingin kaupungin ja alueen toimijoiden kanssa.

Tutkimushankkeen ohjausryhmään kuuluivat erityisasiantuntija Jaana Nevalainen ja asuntoneuvos Raija Hynynen ympäristöministeriöstä, johtaja Kari Salmi Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksesta, ohjelmajohtaja Satu Åkerblom Culminatum Innovation Oy Ltd:stä, projektijohtaja Mari Siivola ja suunnittelija Riikka Henriksson Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskuksesta, projektipäällikkö Tero Santaoja Helsingin kaupungin Lähiöprojektista sekä yleiskaasuunnittelija Alpo Tani Helsingin kaupungin kaupunkisuunnitteluvirastosta.

Asumista tukevien palveluiden kehittämisen haasteina ovat mm. muutokset asukkaiden tottumuksissa ja demografiassa, kysynnän painopisteiden muutoksissa ja palveluiden tuottamisorganisaatioiden keskinäisessä tehtävänjaossa. Keskeinen kysymys onkin mitkä palvelut tuotetaan julkisena palveluna, mitkä tuotetaan kolmannen sektorin toimintana ja mitkä jätetään markkinaehtoisesti toimivien organisaatioiden tuotettaviksi. Tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia näihin haasteisiin.

Sisällysluettelo

1 Johdanto	9
1.1 Tausta	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	12
1.3 Tutkimusraportin sisältö	13
2 Lähtökohdat asumista tukevien palveluiden kehittämiseksi.....	14
2.1 Asumista tukevien palveluiden määrittely	14
2.2 Lähiöiden palvelurakenne.....	18
2.3 Eri toimijat asuinalueiden palvelullistamisessa	22
3 Case-alueen esittely.....	27
3.1 Alueiden valinta ja haastattelut	27
3.2 Jakomäki	29
4 Asumista tukevien palveluiden kehittämiseen liittyviä näkökulmia	32
4.1 Palvelujen tuottamisen ja kehittämisen haasteet	32
4.2 Yhteistyö ja verkostot	33
4.3 Kolmannen sektorin merkitys palvelujen tuottamisessa ja alueen kehittämisessä.....	36
4.4 Aluekoordinaattori	38
4.5 Tilojen käyttö.....	38
4.6 Aluekehitys	39
5 Kehittämisen kohdealueet ja alustavat ratkaisumallit.....	42
5.1 Asumista tukevien palveluiden kehittämisen suuntaviivoja.....	42
5.2 Lähiöiden palvelurakenteen tekijät.....	47
5.3 Palvelumanagerimalli.....	49
5.3.1 Palvelumanageroinnin tarveperusta ja määrittäminen	49
5.3.2 Palvelumanagerin tehtävät ja rooli	50
5.3.3 Mahdollisia palvelumanagerimalleja	52
5.3.4 Esimerkkitapaus Tampereen Kotitori.....	53
5.4 Kolmannen sektorin toiminnan edellytykset.....	56

6 Johtopäätökset	59
7 Lähteet.....	63
Liite	67

1 Johdanto

1.1 Tausta

Asumiseen liittyy nykyään suuria muutospaineita, ja asuminen onkin muros-vaiheessa. Muutospaineet kumpuavat kahtaalta; asukkaista ja asukkai-den preferensseistä johtuvista tekijöistä, jotka muuttavat asumiseen koh-distuvia kysyntätekijöitä sekä teknologisista tekijöistä, jotka mahdollistavat uudentyyppejä lähestymistapoja asumiseen liittyvien palveluiden tarjon-taan.

Keskeinen asukkaista johtuva muutostarve aiheutuu väestön demografi-sen rakenteen muuttumisesta ja ikääntyvän väestömäärän kasvusta. Sa-manaikaisesti myös asutokuntien määrä on kasvanut samalla kun asunto-kuntien koko on pienentynyt. Osana yhteiskunnallista kehitystä työnteon tavat ovat muuttuneet, ja yhä suurempi osa työstä tehdään etätyönä pois perinteisestä toimistoympäristöstä. Osin tämä heijastuu myös kotitalouksi-en ajankäyttöön, ja on aiheuttanut työajan pituuden ja mallien kirjavoitu-misen.

Teknologia ja erityisesti tietoteknologia on hyvin voimakkaassa kehitys-vaiheessa, ja asumiseen kytkeytyy yhä enemmän erityyppisiä digitalisoituja ratkaisuja kuten nettipohjaisia portaaliratkaisuja, joiden avulla asukkaat voivat hankkia tarvitsemiaan palveluita. Tämä lisää yritysten mahdolli-suuksia uudenlaisten palvelujen tarjoamisessa, ja luo parempia edellytyksiä palvelutuotannon tehokkuuden kehittämiseksi.

Osa edellä kuvatuista muutoksista vaikuttaa asumisen fyysisiin puitteisiin kuten asuntojen ja asuinalueen suunnitteluratkaisuihin, mutta muutokset ovat myös lisänneet asumiseen liittyvien palvelujen merkitystä ja siten nii-hin liittyviä liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Palvelujen merkityksen korostuminen on näkynyt sekä kiinteistö- ja rakennusalan yritysten mie-lenkiintona uusien palvelukonseptien kehittämiseen että alan ulkopuolisten yritysten kiinnostuksena tarjota asumiseen liittyviä palveluja, kuten kaup-pakassipalveluja ja kotisiivousta. Uusia asumiseen liitettäviä palveluja on kehitetty ennen kaikkea senioriasumisen kontekstissa, mutta palveluja ol-laan liittämässä yhä enemmän myös muiden asukassegmenttien asumisrat-kaisuihin ja -konsepteihin.

Muutokset asumisessa heijastuvat myös asumista tukevien palveluita tuottavien yritysten liiketoimintaan. Asumisen palveluliiketoiminta onkin

siirtymässä asukasta korostaviin malleihin. Tämä näkökulma tarkoittaa sitä, että palvelujen tarkastelu on siirtynyt yritysten välisien suhteiden sijaan loppukäyttäjän eli asukkaan arjen helpottamiseen ja toimintaan. Näkökulman painopisteen siirtyminen ei vähennä kiinteistönomistajien ja palveluntuottajien välisiin suhteisiin liittyvää kehittämisen tarvetta, vaan pikemminkin mahdollistaa liiketoiminnan tarkastelun uudeltaisesta, asukkaan toimintaa ja arvonluontia korostavasta näkökulmasta.

Yritykset myös hakevat uutta asemaa arvoketjussa, mikä edellyttää muutoksia myös eri asumista tukevien palveluita tuottavien organisaatioiden keskinäisissä yhteistoimintasuhteissa. Nämä muutokset totutuissa yhteistoimintasuhteissa voivat aiheuttaa myös ristiriitoja ja vastakkainasetteluja (Brax 2005). Kyse on pitkälti perustavanlaatuisesta palvelukyvyyn ja –kulttuurin muutoksesta, kun aiemmin kenties kunnallisen palvelun piiristä siirrytään markkinaehtoiseen palveluiden tuottamiseen. Tämä ongelma on yksi keskeisimmistä haasteista, kun halutaan kehittää asumiseen liittyvää palveluliiketoimintaa.

Asumista tukevien palveluiden kehittämisessä on neljä keskeistä, toisiaan leikkaavaa tekijää ja niiden rajapinnoille asettuvaa kriittistä kysymystä, joilla voidaan saada aikaan asumista tukevien palveluiden edellyttämää muutosvoimaa (kuva 1). Ensinnäkin palveluiden tuottamisessa tulee lähteä liikkeelle hyödyn tuottamisesta asukkaalle eli palvelun ja sen kehittämisen täytyy olla asukassuuntautuneisuudesta kumpuavaa (Edvardsson & Olsson 1996). Tämän pitäisi olla läpileikkaavana periaatteena kaikkien asumista tukevien palveluiden tuottamisesta vastaavien organisaatioiden toiminnassa.



Kuva 1. Keskeiset kysymykset ja tekijät asumista tukevien palveluiden kehittämisessä. (vrt. Ahonen et al. 2013)

Yksittäisen organisaation toimintaa ohjaavat strategiset valinnat, joiden perusteella toimintaa ja palveluita tuotetaan ja myös kehitetään. Kun tarkastellaan yksittäisen asuinalueen tai lähiön palveluita, organisaation strategia ei kuitenkaan saa liikaa irrottautua alueen historiasta ja nykytilanteesta realistisina nähtävistä toimintamahdollisuuksista. Tällä on selvä yhteys siihen, missä määrin perustehtäväksi koetaan asukkaan asumismahdollisuuksien tukeminen. Strategia muuttuu uskottavaksi, jos se pystytään perustelemaan tarvelähtöisesti ja tarjoamaan edellytykset sen käytännön toteuttamiseen. Palveluiden kehittäminen on suhteutettava siihen rooliin, mikä yksittäisen organisaatioiden rooli on asukkaan asumisen tukemisessa. Tämä ei kuitenkaan ole mikään staattinen tilanne, ja olennaista onkin pyrkiä tunnistamaan mahdollisuudet kehittää ja muuntaa nykyistä asetelmaa. Palvelut ja palveluverkostot eivät myöskään kehity tai kehitä itsessään vaan sen aikaansaavat toimijat, heidän toiminta ja päätökset (Gummesson 1991). Eri asia on kenen tavoitteita, tarkoituksia tai päämääriä eri toimijat toteuttavat, miten päätökset tehdään, miten kustannukset jaetaan ja kuka ottaa vastuun palveluiden toimivuudesta.

Asumista tukevien palveluiden järjestelmässä julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat ovat vuorovaikutuksessa, vaikuttavat toisiinsa, muuttuvat itse, muuttavat toisiaan ja sen osien välisiä suhteita ja palveluiden kehitykseen vaikuttavat useat eri tekijät. Siksi yksin toimijaan ja toimintaan tai yksin toiminnan taustalla oleviin järjestelmiin ja rakenteisiin kohdistuva kehittäminen ei riitä vaan toimintaa ja toimijoita ominaisuuksiineen ja taustalla olevia yhteiskunnallisia ja sosiaalisia rakenteita pitää kehittää yhtä aikaa (Jankkila 2008, 50). Asumista tukevien palveluiden kehittämisen haasteina ovat mm. muutokset asukkaiden tottumuksissa ja demografiassa, kysynnän painopisteiden muutoksissa ja palveluiden tuottamisorganisaatioiden keskinäisessä tehtävänjaossa. Keskeinen kysymys onkin mitkä palvelut tuotetaan julkisena palveluna, mitkä tuotetaan kolmannen sektorin toimintana ja mitkä jätetään markkinaehtoisesti toimivien organisaatioiden tuotettaviksi.

Asumista tukevien palvelujen kehittämisen ongelmana on usein se, että palvelujen kehittämisessä keskitytään liian pieneen yksikkökokoon, kuten yksittäiseen taloyhtiöön, joka on kannattavan palvelutuotannon kannalta yleensä liian pieni yksikkökokoko. Kannattava palveluliiketoiminta edellyttää aina riittävän suurta volyymiä. Tämän vuoksi asumista tukevien palveluiden kehittämistä on tarkasteltava koko asuinalueen tasolla. Tämä mahdollistaa monipuolisemman palvelurakenteen muodostamisen. Asumista tukevan palveluverkoston tulee olla palvelutarpeisiin nähden kattava, helposti saavutettavissa ja palvelujen hinta-laatusuhteen tulee olla sellainen, että

kaikki asukasryhmät voivat palveluja käyttää. Toisaalta palveluverkoston toimijoiden näkökulmasta toimintamallin tulee myös mahdollistaa kannattava liiketoiminta. Kyseessä on siis asukkaiden palvelutarpeiden ja alueellisen palvelutarjonnan yhteensovittaminen siten, että palvelujen kysyntä- ja tarjontamallit ovat tasapainossa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa asumista tukevien palveluiden kehittämisen edellytyksiä ja suuntaviivoja, joiden avulla tuetaan ja helpotetaan kaikkien ikäryhmien asumista ja toimimista. Erityisesti ikääntyville asumista tukevat palvelut ovat keskeisiä, mutta tässä tutkimuksessa ei rajauduta yksinomaan ikääntyneisiin tai heidän tarpeisiin. Hyvin järjestetyillä palveluilla voidaan kuitenkin edesauttaa ikääntyvien ihmisten kotona selviämistä entistä pidempään. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää myös yleisemmin asumista tukevien palveluiden kehittämisessä sillä usein ikääntyville tarkoitetut asumista tukevat palvelut on laajennettavissa myös esimerkiksi lapsiperheiden asumiseen.

Tutkimuksessa tarkastellaan erilaisia vaihtoehtoja asumista tukevien palvelujen tuottamiseksi asuinlähiöihin. Näitä voivat olla esimerkiksi asukkaiden yhteisölliseen toimintaan tai muun kolmannen sektorin toimintaan perustuva tuotantomalli, kunnan, yritysten tai näiden yhteistoimintaan perustuva tuotantomalli tai esimerkiksi palvelumanageritoimintaan perustuva malli, jossa palvelumanageri toimii keskitettynä palveluhankintakanavana alueen asukkaille. Erityisen mielenkiinnon kohteena ovat usean toimijan verkostoyhteistyöhön ja kumppanuuteen perustuvat palvelumallit.

Tutkimuksen keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat lähiön palvelujen kehittymiseen?
2. Millainen rooli toimijoilla on asuinalueiden kehittämisessä palvelujen näkökannalta?
3. Miten lähiöiden palvelurakenteen kehittymistä voidaan edesauttaa?

Tutkimus tuottaa hyötyjä ennen kaikkea asuinalueen asukkaille laajemman palvelutarjonnan ja palvelujen helpomman saatavuuden kautta. Asumista tukevien palvelujen avulla ikääntyvät kykenevät asumaan mahdollisimman pitkään nykyisessä kodissaan ja käyttämään helpommin ja monipuolisemmin asuinlähiönsä tarjoamia palveluja. Lisäksi erityisesti asukkaiden yhteisölliseen toimintaan perustuvat palvelutuotantomallit pitävät yllä myös ikääntyvien toimintakykyä ja lisäävät asuinalueen sosiaalista pääomaa.

Tutkimus hyödyttää myös alueella toimivaa palveluverkostoa ja tarjoaa heille mahdollisuuden kehittää entistä monipuolisempaa palvelutarjontaa

asukkaille. Tutkimus tuottaa tietoa heille myös alueellisten verkostojen ja kumppanuuksien kehittämisen mahdollisuuksista. Tutkimustulokset edesauttavat lähiöiden palveluntuottajia muodostamaan kumppanuusverkostoja, joista alueen asukkaat voivat keskitetysti hankkia tarvitsemiaan palveluja.

Kunnan näkökulmasta tutkimuksen tietoa voidaan käyttää laajasti erilaisen asuinalueiden palvelurakenteen monipuolistamisessa ja eheyttämisessä. Palvelurakenteen monipuolistaminen ja eheyttäminen vahvistaa lähiöiden elinvoimaisuutta ja kehittymistä, ja siten tukea kuntien ja asuinalueiden kilpailukykyä.

1.3 Tutkimusraportin sisältö

Tämän tutkimuksen case-alueena on Helsingissä oleva Jakomäen alue. Case-alueen palveluita ja niiden järjestämiseen liittyviä ongelmia on selvitetty Jakomäen alueella toimivien henkilöiden haastatteluilla. Haastattelujen primääritavoite oli paljastaa lähiöiden palveluihin ja palvelurakenteeseen liittyviä ongelmia, jotta palveluiden kehittämisen suuntaviivoja ja avauksia voidaan hahmottaa. Siten raportti ja case-alueen tietojen käsittely ei ole perinteinen tutkimusraportin mukainen, jossa tietyn teoria tai mallin esittämistä asioita testataan tai empiriikkaa analysoidaan. Tämän raportin painopiste on tuoda näkyviksi asumista tukevien palveluiden ongelmia ja esittää niihin yksi mahdollinen avaus. Näitä avauksia ei testata tässä tutkimuksessa vaan jätetään jatkotutkimusten tehtäväksi. Luvussa 5 on tuotu esiin haastatteluissa nousseita asumista tukeviin palveluihin liittyviä teemoja. Näitä ovat erityisesti palvelumanagerimallit ja kolmannen sektorin palvelut, joita on avattu esimerkkien kautta.

2 Lähtökohdat asumista tukevien palveluiden kehittämiselle

2.1 Asumista tukevien palveluiden määrittely

Vaikka uudenlaisten fyysisten asumisratkaisujen kuten uusien tilaratkaisujen ja taloteknisten järjestelmien merkitys asumisliiketoiminnan ytimessä säilyy tärkeänä, erilaisten asumista tukevien ja asukkaiden elämää helpottavien palvelujen merkitys asumisen ympärille rakentuvassa kokonaisuudessa on tulevaisuudessa entistä tärkeämpi. Asukkaille tarjottava monipuolinen palveluvalikoima on siten tulevaisuudessa yhä merkittävämpi osa asumisliiketoimintaa; perinteisten toimintalogiikoiden rinnalle nousevat asiakaskeskeiset palveluja korostavat liiketoimintamallit, joiden avulla kiinteistönomistajien ja palveluntuottajien liiketoiminta laajenee omistamisen ja ylläpidon toimintojen lisäksi asukkaiden arvonluonnin tukemiseen erilaisten palvelusisältöjen kautta.

Palvelun käsitettä käytetään eri tavoin tilanteesta riippuen. Palvelulla voidaan viitata esimerkiksi tiettyihin ammatteihin, palvelusektoriin yhtenä talouden osana, eri palvelualoihin tai palvelutoimintoihin, joita on runsaasti eri toimialoilla ja niiden rajapinnoissa. Palvelu voi tarkoittaa myös palvelua tuotteena. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2005) Perinteisissä määritelmissä palvelut jaotellaan seuraavasti (esim. OECD 2000):

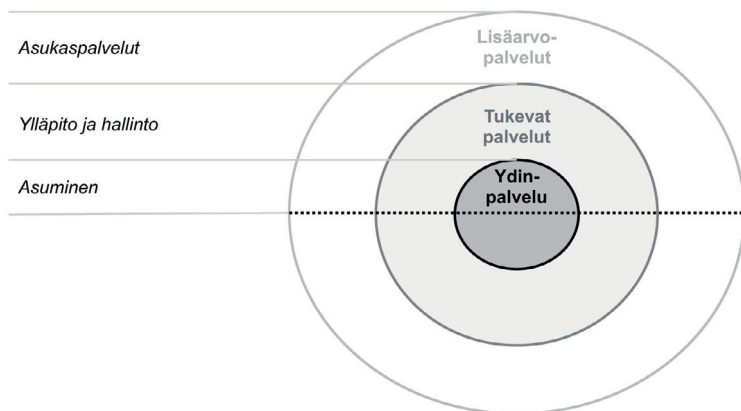
- Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia
- Palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen on usein samanaikainen tapahtuma
- Palveluissa tuotteen omistajuus ei vaihdu
- Palveluja on vaikea varastoida
- Palvelujen tarjoaminen edellyttää yleensä suoraa vuorovaikutusta tuottajan ja kuluttajan välillä

Palvelu voidaan määritellä aktiiviseksi tai aktiviteettien sarjaksi, joka on luonteeltaan enemmän tai vähemmän ei-käsin-kosketeltava. Tavallisesti, joskaan ei aina, palvelu tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Palvelu voi tapahtua myös fyysisten resurssien ja hyödykkeiden ja/tai systeemien välillä. Lisäksi palvelua luonnehtii se, että se

toimitetaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. (Grönroos 1990; Grönroos 1993)

Asumista tukevilla palveluilla tarkoitetaan asukaspalveluiden sekä asuin-alueella olevien lähipalveluiden muodostamaa palvelukokonaisuutta, joita asukas käyttää normaalin asumiseen liittyvien toimintojen toteuttamisessa. Asukaspalveluita ei tule sekoittaa asumispalveluihin, jotka tarkoittavat sosiaalihuoltolain mukaisia sosiaalipalveluja, joiden järjestämisestä vastaa kunta. Asumispalveluja järjestetään myös vammaispalvelulain ja kehitysvammaisten erityishuollosta annetun lain (kehitysvammalain) perusteella. Asumispalvelut on tarkoitettu henkilöille, jotka tarvitsevat eri syistä tukea ja palveluja asumisensa järjestämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011)

Yksi tapa hahmottaa asumista tukevia palveluita on tarkastella palveluita palveluliiketoiminnan kolmen tason kautta (Huuskonen et al. 2013). Tasot on muodostettu palvelukonseptiviitekehysten kautta. Palvelukonsepti perustuu arvolupaukseen, joka on keskeinen tekijä yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa (Vargo & Lusch, 2004; Osterwalder, 2004), ja se joko toteutuu tai jää toteutumatta asiakkaan kokemuksissa. Asumiseen liittyvän palveluliiketoiminnan näkökulmasta palvelukonseptiviitekehys antaa mahdollisuuden tarkastella erilaisia palvelutoimintoja asukkaiden ympärille rakentuvana kokonaisuutena (kuva 2). Tällöin ydinpalveluna on aina asunto, joka tyydyttää asiakkaan asumisen tarpeen – asuminen toimintona asettuu tarkastelun ytimeen. Asuminen edellyttää tuekseen erilaisia palveluja, jotka mahdollistavat asukkaan turvallisen ja viihtyisän asumisen. Näitä ovat muun muassa kiinteistöjen hallinnointiin, huoltoon ja ylläpitoon liittyvät palvelut, jotka mahdollistavat turvallisen ja viihtyisän asumisen. Näiden perinteisten toimintojen lisäksi viitekehykseen asettuvat myös merkitystään kasvattavat asukkaille tarjottavat lisäarvopalvelut – asukaspalvelut – jotka palvelevat asukkaita erilaisissa asumiseen ja päivittäiseen elämiseen liittyvissä tarpeissa. Ne eivät ole asumisen kannalta välttämättömiä, mutta kasvattavat merkitystään kun elämiseen liittyvät palvelutarpeet muuttuvat eri elämänvaiheissa. (Huuskonen et al. 2013)



Kuva 2. Asumisen palveluliiketoiminnan kolme tasoa. (Huuskonen et al. 2013)

Erityisesti asukaspalveluissa korostuu asumisen palveluliiketoiminnan kentän moniulotteisuus. Siinä missä kiinteistöjen hallinnoinnin ja ylläpidon palvelusisällöt on varsin selkeästi luokiteltu alan tehtävälueelloissa isännöitsijöiden ja kiinteistöpalveluyritysten tehtäviksi, ei asukaspalveluiden osalta vastaavaa luokittelua ole, ja sellaisen tekeminen on hyvin vaikeaa sillä asukaspalvelut ovat hyvin moninaisia ja niiden kysyntään vaikuttaa hyvin useat tekijät. Tarkkojen luokittelujen asettaminen on haastavaa myös siksi, että uusia palvelumuotoja ja -malleja syntyy nopeasti, jolloin vastaava toimijoihin tai toimialoihin perustuvaa jaottelua kuin kiinteistöjen hallinnossa ja ylläpidossa, ei voida soveltaa. Kuitenkin tutkimuksissa on pystytty tunnistamaan erilaisia palveluja ja palvelutoimintoja, jotka rakentuvat asumisen ydintoiminnon ympärille palveluliiketoiminnan viitekehyksen mukaisesti (taulukko 1).

Taulukko 1 Esimerkkejä asumista ja asukasta ympäröivistä palvelutoiminnoista (Huuskonen et al. 2013)

Asuminen ydinpalveluna	Asumista tukevat palvelutoiminnot
<i>Asumisen mahdollistavat tilat</i> asunto yhteiset tilat (saunaosasto, varastot, pesutupa) <i>Rakennuksen ulkopuoliset alueet</i> piha-alueet leikkialueet	<i>Asumnon löytämisen mahdollistavat</i> kiinteistövälityspalvelut vuokraustoiminnot <i>Asuinkiinteistöjen hallinnointiin liittyvät</i> isännöinti autopaikkojen ja saunavuorojen hallinta palvelupyyntöjen käsittely ja valvonta <i>Kiinteistöjen huoltoon ja ylläpitoon liittyvät</i> yhteisten tilojen siivous ulkoalueiden hoito jätehuolto teknisten järjestelmien huolto (LVISA) <i>Kiinteistöjen käyttöön liittyvät</i> lämpö, vesi, sähkö tietoliikenneyhteydet kalusteet
Asukkaille lisäarvoa tuottavat palvelutoiminnot (asukaspalvelut)	
<i>Asuntoon ja sen kuntoon liittyvät</i> asunnon ominaisuuksiin ja materiaalivalintoihin vaikuttaminen (rakennusvaiheessa) kunnostustyöt huoneistoremontit (mahdollisine sisustus- ja rahoitusratkaisuneen) sisustussuunnittelu ja sisustuspalvelut <i>Asukkaan toimintaan liittyvät</i> kotisiivous ostosten kotiinkuljetus ateriapalvelut portieripalvelut asukkaan tietokanava <i>Asukkaaseen ja asukkaan hyvinvointiin liittyvät</i> sosiaalinen isännöinti erityisryhmien päivätoiminta asumisyhteisöjen toiminta kotihoito ja –sairaanhoidon palvelut	

Edellä lueteltujen asumista ja asukasta ympäröivien palveluiden lisäksi myös alueellisilla lähipalveluilla on suuri merkitys asumista tukevien palveluiden kentässä (Zitting & Ilmarinen 2010). Lähipalvelulla tarkoitetaan asuinalueella olevia palveluja, jolla on fyysinen toimipiste asuinalueella. Palvelut ovat kuluttajapalveluita, joita kuka tahansa voi käyttää. Alueen koko määräytyy tapauskohtaisesti eikä sille ole ennalta määrättyä mitta. Alue, joka mielletään lähipalveluille soveltuvaksi, riippuu asukastiheydestä ja alueen muusta rakenteesta. Palvelun asiointikertojen tiheys, asiakaspohja tai palveluala ei vaikuta lähipalvelun määrittelyyn. Alueellisuus on tämän käsitteen pääasiallinen kriteeri (Halme et al. 2001).

Asumista tukevat palvelut ovat erittäin moninaiset, ja onkin varsin haastavaa määrittää tyhjentävästi mitkä kaikki eri palvelualat tai –muodot kuuluvat asumista tukeviin palveluihin. Tärkeää on kuitenkin se, että tarkasteltavat palvelut liittyvät tavalla tai toisella asukkaiden erilaisiin arjen tilanteisiin ja ovat sitä kautta asumista tukevia palveluja. Määrittelmää vaikeuttaa

se, että jokaisella asukkaalla on yksilöllinen tapa elää ja yksilölliset tarpeet, jotka muuttuvat elämänkaaren aikana. Tarkkaa rajaa siitä, mikä on asumista tukevaa palvelua, on loppujen lopuksi mahdoton vetää.

2.2 Lähiöiden palvelurakenne

Alueen palvelurakenteella tarkoitetaan sitä palvelutarjonnan, toimijoiden välisten suhteiden ja palvelutoimintaan vaikuttavien tekijöiden kokonaisuutta, jonka tarkasteltavan alueen palvelut muodostavat (Halme et al. 2001). Palvelurakenteen ominaisuuksiin vaikuttaa laaja joukko ympäristöön ja sen toimijoihin liittyviä tekijöitä. Vaikutusta on myös erilaisten ihmisten preferensseillä; joillekin lähipalvelujen saatavuus on tärkeä asumisviihtyvyyden osatekijä, toisille palvelujen sijainnilla ei ole suurtakaan merkitystä.

Lähiöiden palvelurakenne perustuu pääosin 1970- luvun kaupunkisuunnitteluun, jossa lähiöt nähtiin ratkaisuna nopeasti tapahtuvaan kaupungistumiseen. Alueiden ja koko yhdyskuntien suunnittelu nähtiin pitkälti puhtaasti fyysisenä, jossa ei kiinnitetty huomiota alueen palveluihin tai sosiaaliin ja taloudellisiin kysymyksiin. Alueista muodostuikin useasti vain heikon julkisen liikenteen varassa olevia nukkumalähiöitä, joista käytiin kauempana töissä. Lähiöiden palvelut rakennettiin ajan hengen ja resurssien mukaan varsin vaatimattomiksi (Hankonen 1994). Myöhemmin rakennetut kauppakeskukset ovat yhdessä lähiöiden vähenevän väestöpohjan kanssa kuihduttaneet lähes kaikista lähiöistä aikoinaan löytyneitä ostoskeskuksen palveluja.

Asukkaiden palvelutarpeet riippuvat ikärakenteesta ja elämäntilanteesta (taulukko 2). Usean suomalaisen asuinalueen ja lähiön perusongelma palveluiden suhteen on väestön väheneminen ja yksipuolistuminen. Palveluiden tuottaminen kustannustehokkaasti on haastavaa toisistaan erillään sijaitseville asuinalueille. Alueen palvelut eivät toimi muusta ympäristöstä eristettynä kokonaisuutena, vaan laajempi yhdyskuntarakenne määrittelee sen, millaisiksi asuinalueet ja niiden palvelut rakentuvat. Asumisen ja palvelujen kytkeytyminen muihin yhdyskunnan rakenteisiin merkitsee sitä, että asuinympäristön palvelujen tarkastelemisessa on otettava huomioon fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä heijastuvat sekä alueen makrosijainnista ja lähialueiden palvelutarjonnasta aiheutuvat vaikutukset alueen palvelutoimintaan. Lisäksi asuinalueen ja sen palvelujen kehittymiseen vaikuttavat muun muassa etäisyys tai saavutettavuus suhteessa kaupungin keskusta, liikenneyhteydet, asukaskanta, alueen kaavaratkaisut sekä infrastruktuuri (Siltaloppi & Puhto 2011, 16-17). Asuinalueella päivittäistavarakauppa on selkeästi käytetyin yksityinen palvelu ja julkisista palveluita

suosituimpia ovat kaupunginosatuvat tai –asemat, terveysasema, kirjasto ja ulkoilupaikat.

Taulukko 2. Eri ikäryhmien vaatimuksia palveluille

Lapset:

- Tärkeitä pienet lähipalvelut, joissa lapset voivat asioida itsenäisesti
- Toiveet palvelujen suhteen vahvasti sukupuolisidonnaisia
 - Pojat toivovat motoriseen toimintaan liittyviä asioita
 - Tyttöjen toiveet kohdistuvat sosiaalista toimintaa edistäviin asioihin

Nuoret:

- Identiteetin etsimisen lisäksi nuoret etsivät uusia sosiaalisia suhteita, jonka johdosta he toivovat ympäristöltään harrastusmahdollisuuksia ja kohtaamispaikkoja

- Kouluympäristöjen lisäksi erilaiset kahvilat, diskot ja nuorisotilat tärkeitä

Nuoret aikuiset:

- Runsaasti palvelutoiveita, muttei taloudellisia resursseja täyttämään niitä

Lapsiperheet:

- Runsaasti palvelutarpeita joista korostuvat julkisen puolen terveys-, koulutus- sekä liikennepalvelut
- Taloudelliset resurssit ovat usein liian heikot tarpeiden täysimittaiseen täyttöön

Lapsittomat aikuiset

- Tärkeää henkilökohtainen palvelu ja monipuolisuus
- Julkisista palveluista tärkeitä julkinen liikenne ja liikuntamahdollisuudet
- Palveluiden saavutettavuus tärkeä tekijä

Ikääntyvät työssäkäyvät

- Varaa maksaa ja vaatia paljon palveluilta
- Palvelutoiveissa korostuvat ulkoilutilat ja -alueet

Ikääntyneet

- Lähipalveluiden tulisi sijaita lähiympäristössä alle kilometrin etäisyydellä
- Palvelutoiveet kohdistuvat pääasiallisesti kaupallisiin palveluihin kuten pankkiin, päivittäistavarakauppaan ja apteekkiin
- Palvelujen poistuminen lähialueilta ja palveluympäristöjen monimutkaisuus sekä vaikea saavutettavuus suurimmat ongelmat
- Kotipalveluita on vaikea saada ja ne koetaan negatiivisena, halutaan tehdä mieluummin itse
- Tärkeä palveluun liittyvä osa-alue ikääntyville on sosiaalinen kanssakäyminen

Palveluiden valikoima riippuu alueen laajuudesta ja asukasmäärästä sekä sen sijainnin suhteesta muihin palvelupisteisiin. Jos asuinalue on pieni, vain muutaman korttelin kokoinen alue, sinne tuskin tulee kovinkaan paljon palveluita, mutta jos alueella on riittävästi asukkaita, sinne voidaan saada itsenäisiä palveluita. (Jalkanen et al. 2004) Hyvällä alueella lähipalvelut on saavutettavissa kevyen liikenteen väyliä ja joukkoliikennettä käyttäen nopeasti ja vaivattomasti. Kaikkia palveluita ei myöskään aina kaivata lähelle, vaan niiden hyvä saavutettavuus muuten riittää. (Kytö et al. 2011, Koistinen & Tuorila 2008) Kaikkia palveluita ei haluta kodin lähelle niiden aiheuttamien häiriöiden takia, kuten pubeja, ”kaljabaareja” tai Alkon myymälöitä, jotka voivat kerätä alueen ongelma-asukkaat paikalle. (Koistinen & Tuorila 2008)

Alueellisina lähipalveluina asukkaat haluaisivat saada päiväkotia, koulu, päivittäistavarakauppa ja kioski. Kaikille eivät pelkästään päivittäistavara-

palveluiden saaminen riitä, vaan niiden lisäksi toivotaan muita jokapäiväistä elämää tukevia palveluja, kuten postia, apteekkia, pankkiautomaattia tai pankkia omalle asuinalueelle. Pankki, posti, kunnalliset terveystoimet, kirjasto, uimahalli ja liikuntapalvelut on viime vuosina keskitetty isompiin yksiköihin, joissa palvelee useamman asuinalueen asukkaita. Jos liikenneyhteydet ovat toimivat, on näiden palveluiden käyttäminen sujuvaa ja miellyttävää kauempanakin, eikä kaikkia palveluita tarvitse välttämättä saada ihan lähelle jotta arki olisi hyvää ja toimivaa. (Kytö et al. 2011)

Arkielämän kannalta välttämättömät toiminnot ja palvelut, kuten päiväkodit, koulut ja kaupat on hyvä sijoittaa siten, että etäisyydet toimintoihin ja alueen eri osiin pysyvät mahdollisimman pieninä tai niiden sijainti on muuten mahdollisimman hyvin saavutettavissa. Palveluille tulee johtaa alueen eri osia yhdistävä esteetön kevyen liikenteen reitti sekä joukkoliikennepysäkit ja parkkipaikka tulee sijoittaa optimaalisesti. (Päivänen et al. 2005, Siik 2006) Eri tutkimuksissa on havaittu, että asukkaat toivovat lähi- palveluiden sijaitsevan (Koistinen & Tuorila 2008; Kytö et al. 2011):

- Kävelyetäisyydellä (n. 1 km): päivittäistavarakauppa, pankkiautomaatti, posti, apteekki, kioski, kirjasto, lenkkipolku ja terveystoimet.
- Vähintään pyöräilyetäisyydellä (n. 5 km): iso kauppakeskus, sosiaali-toimisto, Kela, ulko- ja sisäliikuntatilat, ruokaravintola ja kahvila.
- Joukkoliikenne-etäisyydellä: kulttuuripalvelut, yksityinen lääkäriasema, baari tai pubi.

Hyvällä asuinalueella on toimivat lastenhoitopalvelut sekä pienten koulu-laisten iltapäivähoito, lisäksi ainakin ala-asteen koulut ovat lähellä kävely-etäisyydellä. Asuin ympäristön suunnitteluperiaatteissa vuodelta 1975 on määritelty sopivaksi etäisyydeksi ala-asteelle kaupunkimaisessa taajamassa korkeintaan 500 metriä. Vuoden 2010 asukasbarometrin mukaan oman alueen ala-astetta käyttää 76 prosenttia vastaajista ja ala-aste on riittävän lähellä 90 prosentin mielestä. (Strandell 2011) Ala-asteen puuttuminen lähistöltä on yleistä harvan pientaloasutuksen alueilla, väljästi rakennetuilla alueilla, pienissä keskuksissa ja pienemmissä taajamissa. Ala-asteen etäisyys asunnosta riippuu myös väestöryhmästä, lähimpänä asuvat tiiviillä asuinalueella ja suurissa keskuksissa asuvat, pääosin autottomat, yksin asuvat ja 20–29-vuotiaat, jotka eivät peruskoulupalveluita käytä. Lapsiperheet ja useamman auton perheet asuvat ala-asteista keskimääräistä kauempana, useimmiten pientaloalueella, mutta jopa 1-2 kilometrin etäisyyttä pidetään riittävän lyhyenä. (Strandell 2011)

Asukkaita miellyttäviä ruokakauppoja ovat ”Siivä suuremmat, Prismä pienemmät” kaupat, joissa on hyvä valikoima, mahdollisuus vaikuttaa kauppaan ja saada henkilökohtaista palvelua. Asukkaat haluavat, että alu-

eella on pieniä erityyppisiä kauppoja, koska pikkukauppojen laaja aukiolo-aika ja nopea asiointimahdollisuus täydentävät suuremman kaupan palveluita. Päivittäistavaramyymälöiden toivotaan sijaitsevat lähellä muita palveluita muodostaen alueelle palvelukeskuksen. (Koistinen & Tuorila 2008; Strandell 2011)

Suomen päivittäistavaramarkkinalle on jo pitkään ollut tyypillistä isojen myymälöiden vahva rooli. Yli 1 000-neliöisten myymälöiden markkinaosuus on noin 64 prosenttia ja myymälät, jotka muodostavat kymmenesosan myymälöiden kokonaislukumäärästä, vastaavat 50 prosentista päivittäistavaramyynnin arvosta. Asiakastarpeiden muutos ja päivittäistavara-kaupan kilpailutilanne ovat johtaneet myymäläkoon kasvuun. Suuremmat kaupat vastaavat paremmin asiakkaiden odotuksiin monipuolisista valikoimista ja edullisemmista hinnoista, jotka suuremmissa kaupoissa ovat mahdollisia. Päivittäistavara-kaupan keskeinen kilpailukeino on tehokkuus. Suurien myymälöiden kustannustehokkuus on selvästi pieniä myymälöitä parempi. Kaupan rakennemuutokseen vaikuttavat väestön muutto kasvukeskuksiin ja autoistuminen, sekä kysynnän muutoksiin reagoiva valikoimien kasvu ja sen hallinnan mahdollistava tietotekninen kehitys.

Monet asukasryhmät toivovat alueelle erityisesti kahvilaa sekä kohtuuhintaista ja laadukasta ruokaravintolaa, mutta voidakseen toimia, ne tarvitsevat riittävästi käyttäjiä kaikkina aukioloaikoina. (Kytö et al. 2011) Alueella ei välttämättä riitä asiakkaita erilliselle kahvilalle ja ravintolalle, mutta ne kaksi konseptia voi todennäköisesti yhdistää ravintolaksi, jossa voi asiakkaan valinnan mukaan olla kahvilla tai ruokailla, sekä konseptin tulisi olla sellainen, että kaiken ikäiset asiakkaat ovat sen kohderyhmää. Ruokaravintolan toimintamahdollisuuksia voi parantaa mahdollinen toimiminen myös ateriapalvelu-rytityksenä, joka on kotona asuville ja huonokuntoisille ikääntyneille tärkeä palvelu, tällöin yhdellä palvelulla voitaisiin yhdistää kaksi toisiaan tukevaa palvelutarvetta. (Kyllönen & Kurenniemi 2003)

Alueellinen monitoimitila voisi tuoda asukkaiden kaipaamia kunnallisia palveluita lähelle ja yhdistää eri toimintoja samaan paikkaan. Monitoimitilassa onnistuvat monet kunnalliset palvelut, joissa tarvitaan henkilökoh- taista kohtaamista ja kommunikaatiota esimerkiksi neuvontaan ja ohjaami- seen, eikä palvelua ole pakollista suorittaa tietynlaisissa, erikoistiloissa. Asukkaille tiettyinä päivinä viikossa ja rajattuina aikoina oleva alueellinen palvelu olisi jo helposti saavutettavissa ja parantaisi arjen sujuvuutta. (Kyl- lönen & Kurenniemi 2003; Kyttä 2004)

Lisäksi monitoimitilassa voisi olla kulttuuri-, harrastus- ja virkistystoi- mintaa kaiken ikäisille asukkaille, esimerkiksi liikunta- ja harrastustiloissa, kuten jumppasalissa, kuvaamataito-, puutyö- ja käsityötiloissa, jotka voisi- vat olla päivisin myös päiväkotien ja koulujen käytössä, mutta muiden alu-

een asukkaiden käytössä iltaisin ja viikonloppuisin. Tällöin alueelle olisi helppoa järjestää harrastuksia olemassa oleviin tiloihin esimerkiksi työväenopiston, yhdistysten tai yritysten kautta. Myös kulttuuripalveluita olisi mahdollista tarjota monitoimitilassa, kuten pienempimuotoisia elokuva- tai teatterivierailuita, näytöksiä ja näyttelyitä.

Jokaiselle asuinalueelle ei ole mahdollista saada terveystakeskusta vaikka kunnalliset terveyspalvelut ovat asukkaille erittäin tärkeitä. Elämäkäräialueelle terveyspalveluita voisi tuoda terveystioski-konseptin kautta. Suomessa on ollut vuodesta 2009 alkaen kokeilussa mm. Lahdessa ja Ylöjärvellä yhdysvaltalaisen mallin kaltaisia terveystioskeja ("retail clinic", "convenient care clinic", "in-store clinic"), mikä tarkoittaa pienimuotoisia hoitotoimenpiteitä tarjoavia pistäytymispisteitä kauppakeskuksissa tai muissa vilkkaisissa paikoissa, joissa työskentelee sairaanhoitajia ja palveluvalikoima on rajattu. Terveystioskin tarkoitus on vähentää terveystakeskusten kuormitusta ja tuoda palveluita sekä neuvontaa lähelle asukkaita joustavasti ja tehokkaasti niin asiakkaiden kuin palveluntuoton näkökulmista. (Kork et al. 2010)

Internet mahdollistaa uudenlaisia yhteisöllisyyttä tukevia palveluja. Esimerkiksi Helsingin Arabian taideteollisuuskaupunginosassa olevalla asuinalueella toimii useiden yritysten ja kaupungin yhteistyönä ylläpitämä paikallinen internet-sivusto, jonka avulla on tarkoitus edistää paikallisten palveluiden käyttöä, yritysten välistä yhteistyötä ja työn löytämistä läheltä asuntoa. Uuden tekniikan välityksellä yritetään myös edistää asukkaiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä virtuaalisesti. Tällöin paikallisella keskustelupalstalla voidaan tutustua naapureihin jopa ennen alueelle muuttoa, sopia tapahtumista tai kesäillan lentopallo-ottelusta jne.

Alueen palvelurakenteeseen on mahdollista tehdä suuriakin muutoksia mikäli alueella tehdään laajempia korjaushankkeita tai alueelle tehdään täydennys- tai lisärakentamista. Tällöin voidaan parantaa alueen palveluiden edellytyksiä esimerkiksi muuttamalla taloyhtiön tilojen käyttötarkoitusta, rakennuttamalla kokonaan uusia tiloja palveluille tai täydennysrakentamisen kautta saadaa alueelle lisää asukkaita käyttämään palveluita.

2.3 Eri toimijat asuinalueiden palvelullistamisessa

Asuinalueiden palvelullistaminen on yksinkertaisimmillaan asukkaiden palvelutarpeiden kartoittamista ja uusien tapojen kehittämistä, miten näitä tarpeita tyydytetään tilanteessa, jossa palveluntuottamisen resurssit on yhä vähenevä määrä. Palvelujen elinvoimaisuuteen vaikuttaa kaupunkirakenteen sekoittuminen. Monipuolinen elinkeinorakenne, jossa yhdistyvät asuminen, työskentely, virkistyminen sekä palvelut, on tärkeä tekijä elin-

voimaisen palvelutoiminnan taustalla. Yritystoiminta yhdessä aktiivisen asukaskannan kanssa lisää alueen palvelujen elinmahdollisuuksia. Toisaalta suuret kaupan keskittymät ja ympäröiviltä alueilta kohdistuva kysyntä vaikuttavat alueiden ja asukkaiden kuluttamiseen ja lähipalvelutoimintaan (Päivänen et al. 2005, 36).

Palvelujen tuottaminen nykyisessä kilpailutilanteessa on haastavaa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Asuinalueiden erilaista palvelurakennetta ja siten kilpailukykyä selittävät eritoten asukkaiden varallisuus. Varallisuus näkyy ennen kaikkea tarjonnan monipuolisuutena, sillä peruspalvelujen tarjonnassa alueet ovat selvästi toisiaan lähempänä. Asukaskantaan liittyvien tekijöiden lisäksi palvelurakenteeseen vaikuttavat alueen sijainti sekä fyysiseen, sosiaaliseen ja palveluympäristöön liittyvät tekijät. Hyvät liikenneyhteydet helpottavat asiakkaiden saapumista alueelle ja vaikuttavat alueen vetovoimaan. Lähialueilla sijaitsevat ostoskeskittymät puolestaan heikentävät palvelurakennetta ostovoiman siirtymien vuoksi. Elinkeinorakenteeltaan elinvoimainen alue lisää palvelujen kysyntää ja parantaa palvelutoiminnan edellytyksiä. Fyysinen ja sosiaalinen ympäristö vaikuttavat erityisesti alueen houkuttelevuuteen. Viihtyisät ympäristöt, rauhallisuus ja sosiaalisten ongelmien puuttuminen vaikuttavat asuinalueen imagoon, jolla on vaikutusta alueelle muuttavien keskimääräiseen varallisuuteen ja siten alueen ostovoimaan. Myös alueen liiketilakanta sekä liikenneratkaisut vaikuttavat palvelutoimintaan, sillä niiden puitteissa palvelutoimintaa on harjoitettava. Palvelujen kannalta tärkeä tekijä on myös paikallisen identiteetin syntyminen, sillä se tukee palvelujen säilymistä.

Asuin- ja elinympäristöä ja sen monimuotoisuutta ja laadullisia ominaisuuksia voidaan perustellusti pitää yhtenä kaupunkiseutujen kilpailukyvyyn elementeistä (Raunio & Linnamaa 2000). Myös asuinalueiden välinen kilpailu kovenee, ja asukkaiden haluilla ja toiveilla on entistä enemmän ohjaava vaikutus ihmisten asuinpaikan valinnassa kaupunkimaisilla asuinalueilla, joissa ihmisillä on varaa valita eri alueiden välillä. Yleisesti alueiden kilpailutekijöitä ovat yritykset, inhimilliset voimavarat, asuin- ja elinympäristön laatu, instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto, verkostoihin kuuluminen sekä infrastruktuuri. Näiden lisäksi imago ja luova jännite ovat alueen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä (Sotarauta 2001, 206). Perinteisiä kilpailutekijöitä asuinalueiden välisessä kilpailussa asukkaista ovat muun muassa asunto, sen tilajärjestelyt, esteettisyys ja kunto, asuinalueen viihtyvyys, ympäröivä luonto, sijainti, yhteydet, sopivat palvelut ja maine. Palvelut ovatkin tulossa yhdeksi kilpailutekijäksi näiden perinteisten tekijöiden rinnalle.

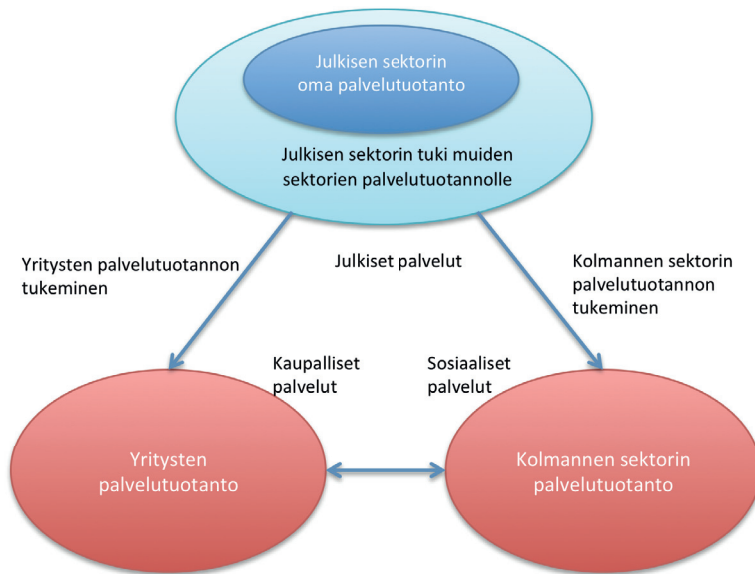
Asuin- ja elinympäristön ominaisuudet ovat kaupunkiseudun voimavaroja. Asuin- ja elinympäristön ominaisuuksista tuottavat kilpailuetua sellaiset

ominaisuudet, jotka erottavat kaupunkiseudun selkeästi muista kaupunkiseuduista eli ovat harvinaisia, ovat tärkeitä asuinseudun valinnassa eli ovat arvokkaita ja vastaavat osajien niille asettamia vaatimuksia. Hyvä, hyvin toimiva tai korkealaatuinen eivät siis ole synonyymejä kilpailuedulle. Vaan kilpailuedut ovat tekijöitä, jotka korostuneesti vahvistavat kaupunkiseudun vetovoimaisuutta asukkaiden näkökulmasta ja selkeästi erottavat seudun muista samoista asukkaista kilpailevista kaupunkiseuduista.

Kilpailuedun perusta syntyy siis asukkaiden preferenssien ja niitä vastaavien kaupunkiseudun ominaisuuksien kohtaamisesta. Ollakseen kilpailuetu vahvuuden on erotettava kaupunkiseutu selkeästi muista kaupungin osista ja toisaalta tavoitellun kohdeasukasryhmän on myös tiedostettava tämä ero. Lisäksi kilpailueduksi muodostuvalla vahvuudella on oltava suuri merkitys asukkaiden asuinseudun valinnassa (Raunio 2001, 134). Jokaisella alueella on omanlaisensa ominaispiirteet ja vahvuudet, siksi alueita ei voi kehittää kaikkia samalla konseptillä. (Sotarauta & Lähtenmäki 2001) Alueet eivät myöskään voi kehittyä vain yhden organisaation toimesta, yksi organisaatio ei voi yksinään päättää alueen kehityksen suuntaa vaan kehittyminen on aina ryhmätyön tulos ja vaatii monien tekijöiden sitoutumista. Asuinalueen kehittäminen vaatii aina asukkaiden tahtoa ja into, kunnan myötävaikutusta, palveluntuottajien luottamusta ja järjestöjen aktiivisuutta.

Palvelujen menestystekijät ovat alueesta ja toimialasta riippumatta samankaltaisia. Tärkein menestystekijä on palvelun laatu, jonka avulla asiakastyytyväisyys on mahdollista säilyttää korkeana. Tärkeää asuinalueiden palveluille on myös vakioasiakkaiden merkitys, joka korostuu erityisesti yksilöllisiä palveluja tarjoavien yritysten toiminnassa. Menestymiseen vaikuttavat myös sijaintiin sekä asiakkaiden tavoittamiseen liittyvät tekijät. Kokonaisuudessaan palvelurakenteen ominaisuuksia selittävät palvelukoh- taisten tekijöiden sijaan alueeseen liittyvät ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat palvelutoiminnan edellytyksiin eri tavoin eri alueilla. Syntyy siis kierre, jossa hyvälle asuinalueelle kerääntyy varallisuutta ja palveluita, jotka houkuttelevat alueelle lisää hyväosaisuutta. Toisaalta asukkaiden yhteisöllisyydellä on mahdollista parantaa palvelutasoa muulla tavoin. Jos palvelut voidaan tulevaisuudessa muokata palveluverkkorakenteeltaan joustavammaksi, voidaan lähiöissä ylläpitää useampia palveluita tarpeen mukaan. Palveluita yhdistävä tekijä yli sisältojen, tehtävien tai palveluntuottajien moninaisuuden on kuitenkin se, ettei niitä ole olemassa ilman käyttäjiä, joiden tarpeisiin palvelu on luotu vastaamaan (Halme et al. 2001). Olipa palveluiden tuottajana yksityinen palveluntuottaja, julkinen taho tai ns. kolmannen sektorin organisaatio, on niiden kaikkien toiminnan kehittämisen ytimessä asiakkaan tarpeisiin vastaaminen omien resurssiensa, toiminta-ajatuksensa ja yhteiskunnallisen roolinsa puitteissa.

Alueiden asumista tukevien palveluiden järjestämisessä ja alueiden palvelullistamisessa julkinen sektori on keskeisessä asemassa (kuva 3). Julkisella sektorilla on lakisääteinen velvoite tiettyjen asumista tukevien palveluiden järjestämiseen, mutta sillä on myös keskeinen asema niin yksityisten palveluntuottajien että kolmannen sektorin palvelutuotannon mahdollistajana (Välikangas 2006). Julkinen sektori voi hankkia osan järjestämisvastuulleen olevien palveluiden tuottamisen joko yksityiseltä yritykseltä tai kolmannen sektorin toimijalta.



Kuva 3. Julkinen sektori palvelutuotannon kentässä

Palvelutuotannon organisoinnin kannattavuuteen vaikuttaa itse palvelu mutta myös sen tuottaja. Palvelut vaihtelevat myös suuresti sen suhteen, miten helppoa niiden tuottaminen on ja miten sujuvaa niiden ostaminen on. Kannattavuusarvoissa voidaan päätyä myös eri tuloksiin riippuen siitä, kenen näkökulmasta kannattavuutta lasketaan. Kokonaisuutena kaupungin kokonaisedun kannalta tavoitteena on tarjota riittävän laadukasta palvelua mahdollisimman tehokkaasti minimoiden palvelun tuotanto- ja hankintakustannukset. Tällöin joudutaan kiinnittämään huomiota mm. markkinoiden kilpailullisuuteen, palvelukapasiteettiin ja transaktiokustannuksiin (Valtiovarainministeriö 2010). Taloudelliset argumentit puhuvat yksityisten toimijoiden tuottamien palvelujen puolesta varsinkin silloin, kun kunta tarvitsee tilapäisesti jotakin erityisosaamista. Vastaavasti kunnan oma tuotanto on perusteltua silloin, kun kunnalla itsellään vapaata kapasiteettia ja alan kilpailu on monopolistista tai muutoin toimimatonta.

Levin ja Tadelis (2010) ovat rakentaneet talousteoreettisesti mallin, joka selittää kaupunkien valintoja tuottaa palvelut omana työnä tai yksityisen palveluntuotantona. Mallin mukaan julkisen sektorin tuotanto on tehottomampaa kuin yksityinen tuotanto julkisen sektorin työntekijöiden heikompien kannustimien takia. Toisaalta hankintasopimusten tekeminen sisältää erilaisia kustannuksia ja epävarmuuksia. Näiden lisäksi yksityisen ja julkisen sektorin suhteellinen tehokkuus riippuu eräistä muistakin tekijöistä, kuten esimerkiksi tuotannon skaalaetujen suhteesta kaupungin kokoon. Näin ollen malli ennustaa, että mitä vaikeammasta palvelutuotteesta on sopimusmielessä kyse, sitä useammin kaupunki tuottaa sen omana tuotantona. Suurilla kaupungeilla on myös yleensä enemmän palvelujen organisoitavaihtoehtoja kuin keskikokoisilla ja pienillä kunnilla. Suuriin kaupunkeihin keskittyy enemmän palvelutarjontaa ja palveluiden kysyntää, jolloin suurilla kunnilla on paremmat edellytykset turvautua yksityisiin palveluntuottajiin kuin pienillä kunnilla.

Asumiseen liittyvien palvelujen tuotantoa voidaan siirtää suoraan myös ns. neljännelle sektorille eli kotitaloussektorille. Tällöin kunta voi järjestää esimerkiksi vanhuksen hoidon siten, että omainen tai muu läheinen henkilö vastaa hoidosta kotioloissa. Vanhustenhuollon uusimpana palvelumallina käyttöön on otettu perhehoito, joka tarkoittaa sitä, että kaupunki sijoittaa vanhuksia hoito- ja hoivatarkoituksessa asumaan valikoituihin perheisiin. Siinä missä ennen painotettiin laitoshoidon toimintavarmuutta ja tasavertaisuutta, nykyään korostetaan yksilöllisiä ratkaisuja ja luontaisia elinympäristöjä.

3 Case-alueen esittely

3.1 Alueiden valinta ja haastattelut

Case-alue valittiin Helsingin kaupungin Tietokeskuksen tilastollisen aineiston perusteella. Tilastotietoa kerättiin osa-alueittain Helsingin seudun aluesarjoista. Osa-alueita karsittiin tarkastelusta kerätyn tilastotiedon perusteella. Ensimmäisenä eliminoivana kriteerinä oli väestömäärä. Tarkastelusta poistettiin kaikki osa-alueet, joiden väestömäärä ei ollut tiedossa (tietoa ei ole saatu tai se on liian epävarma) sekä alle 3000 asukkaan osa-alueet. Tämä poisti 45 osa-aluetta tarkastelusta. Koska tutkimuksessa keskityttiin lähiömäisiin alueisiin ja niiden palvelurakenteeseen, tarkastelusta poistettiin kaikki osa-alueet, joissa asutokannasta alle 75 prosenttia oli kerrostaloasuntoja. Tällä tarkastelusta poistettiin pientalovaltaiset osa-alueet, joita oli 36 kappaletta. Tarkastelussa haluttiin varmistaa, että tutkitavat osa-alueet ovat asuinalueita eikä liiketoiminta-alueita, joten tarkastelusta poistettiin osa-alueet joissa työpaikkoja on enemmän kuin asukkaita. Näin tarkastelusta poistettiin seitsemän osa-aluetta, jotka olivat lähinnä Helsingin keskustassa tai sen liepeillä. Viimeisenä osa-alueista poistettiin ne, jotka eivät ole yhtenäisiä kokonaisuuksia. Tällä tarkoitetaan sitä, että osa-alueen tulisi olla muodoltaan sellainen, että asutus on keskittynyt tietyn keskuksen ympärille mahdollisimman yhtenäisesti, ja osa-alue rajoittuu esimerkiksi puistoihin tai tiestöön, jotka eristävät osa-alueen ympäröivistä asutuskeskuksista. Esimerkiksi geometrinen muoto voi olla niin hajanainen, ettei osa-alue ei ole yhtenäinen. Tällöin asukkaat hakevat palveluja todennäköisemmin osa-alueen ulkopuolelta. Näitä osa-alueita oli seitsemän kappaletta.

Lopuista osa-alueista, joita oli tässä vaiheessa 38 kappaletta, lähdettiin etsimään valintaperusteita. Tärkeimmät perusteet olivat, että alue on lähiö, alueen verkottunut toiminta ja aktiivinen kolmas sektori. Asiantuntijakeskustelujen perusteella päädyttiin käyttämään Jakomäkeä primäärinä aineistona ja täydentää sitä tarvittaessa Mellunkylästä saatavalla aineistolla. Mellunkylä on isompi kokonaisuus, joka koostuu Kivikon, Kontulan, Kurkimäen, Mellunmäen ja Vesalan osa-alueista.

Alueen valinnan jälkeen tehtiin Jakomäen alueella asiantuntijahaastattelut, joiden tavoitteena oli löytää vastauksia lähiöiden palvelujen kehittämiseen vaikuttaviin tekijöihin ja miten sitä voidaan edesauttaa. Haastattelujen

myötä kartoitettiin toimijoiden roolia asuinalueiden palvelujen kehittämissen näkökulmasta.

Haastatteluja tehtiin 14 kappaletta. Haastateltavat olivat suurilta osin Helsingin kaupungin hallintokuntien edustajia. Haastatteluja tehtiin myös Jakomäen peruskoulussa, alueella toimivassa Perhepaikka Punahilkka ry:ssä ja Suurmetsä-Jakomäki-seurassa. Kaikki haastattelut olivat puolistrukturoituja avoimia asiantuntijahaastatteluja. Asiantuntijat valittiin niin sanotulla lumipallo-tekniikalla, jossa haastateltavat suosittelevat seuraavia haastateltavia. Näin edettiin, kunnes saavutettiin riittävän kattava asiantuntijaverkosto.

Kolmatta sektoria käsittävät haastattelut järjestettiin alueella toimivassa Perhepaikka Punahilkka ry:ssä ja Suurmetsä-Jakomäki-seurassa. Kummasakin haastateltiin organisaation edustajaa, joka oli toiminut alueella kauan ja tunsi alueen hyvin.

Haastattelut oli jaettu rakenteellisesti kolmeen teemaan. Ensimmäinen teema koski Helsingin kaupungin sisäistä työskentelyä ja työskentelymalleja. Haastatteluissa kysyttiin organisaation sisäisiä kumppaneita ja millä tavoilla yhteistyötä tehdään näiden kumppaneiden kanssa. Haastattelut olivat avoimia ja puolistrukturoituja. Teemoja tarkennettiin tai muokattiin tarpeen ja haastateltavan mukaan. Haastateltavilla saattoi olla asiantuntemusta hieman eri aiheesta ja haastattelussa pyrittiin keskittymään kulloisenkin haastateltavan osaamisalueeseen teemojen puitteissa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineisto käsiteltiin siten, että haastateltuja ja haastateltavan henkilöllisyyttä ei voida yhdistää.

Asiantuntijahaastattelut suoritettiin seuraavissa organisaatioissa:

- Talous- ja suunnittelukeskus (kehittämisosasto)
- Talous- ja suunnittelukeskus (strategiat ja kehitys)
- Kaupunkisuunnitteluvirasto
- Kiinteistövirasto
- Tilakeskus
- Jakomäen peruskoulu
- Sosiaalivirasto
- Kulttuuriasiankeskus
- Lähiöprojekti
- Rakennusvirasto
- Perhepaikka Punahilkka ry
- Nuorisoasiankeskus
- Suurmetsä-Jakomäki Seura ry

3.2 Jakomäki

Jakomäki (ruots. Jakobacka) on 1960-luvun lopulla valmistunut 5626 asukkaan kerrostalolähiö Koillis-Helsingissä. Helsingin kaupunginosajaoissa Jakomäki on Suurmetsän kaupunginosan osa-alue, ja peruspiirijaossa se muodostaa oman Jakomäen peruspiirin. Jakomäki sijaitsee Vantaan rajan tuntumassa, Lahdenväylän, Porvoonväylän välissä lähellä niiden yhtymäkohtaa. Porvoonväylältä on liittymä Jakomäkeen. Naapurialueita ovat lännessä Lahdenväylän toisella puolella Tattarisuo ja Heikinlaakso, etelässä Porvoonväylän toisella puolella Kivikko ja Vantaan Rajakylä sekä idässä Vantaan Vaarala.

Jakomäen asemakaava laadittiin 1960-luvulla. Jakomäen talot rakennettiin vuosina 1967–1969. Talot ovat asemakaavallisesti sijoitettu väljästi kallioiseen maastoon, jossa luonto on voimakkaasti läsnä. Helsingin kaupungille Jakomäki oli suurhanke. Asuntopula oli suuri ja vuokra-asunnot tulivat tarpeeseen. Alueelle tuli alussa pelkkiä kaupungin vuokra-asuntoja, mutta alueen pohjoisosaan rakennettiin 1970-luvulla myös omistusasuntoja.

Jakomäki oli sekä asemakaavana että rakennusten osalta aikansa suunnittelutavoitteiden tyypillinen toteutus. Siellä oli nähtävissä teollisen rakentamisen pääpyrkimys päästä mahdollisimman suuriin valmistussarjoihin. Näillä periaatteilla toteutettujen kerrostalojen ehkä silmiinpistävin ominaisuus oli samankaltaisuus. Nopeasti rakennetulle alueelle, jota siihen aikaan pidettiin aika syrjäisenä, muutti liki 7000 uutta, pääosin helsinkiläistä, asukasta. Helsingin keskustaan pääsi silti sujuvasti moottoritien linja-autolla. Linja 77 on kulkenut Jakomäkeen 1. toukokuuta 1973 lähtien.

Alueesta tuli sen ensimmäisinä vuosikymmeninä symboli lähiöiden ongelmille. Jakomäki on ollut otsikoissa alkuajoistaan lähtien: jo vuonna 1973 Apu-lehti otsikoi ”Jakomäestä tuli harkittu slummi”. Vuonna 2003 myös elokuvateollisuus jatkoi Jakomäen maineen taivalta Nousukausi elokuvalla, jossa työttömyyttä kuvataan juuri Jakomäessä. Media onkin varmasti osaltaan pitänyt yllä mielikuvaa, joka monilla alueesta on.

Vuokra-asuntojen osuus asuntokannasta on Helsingin peruspiireistä suurin: alueen asunnoista 68 prosenttia on vuokra-asuntoja, vuokra-asuntojen osuuden ollessa koko Helsingin alueella 44,7 prosenttia. Aravavuokra-asuntoja on 53,9 prosenttia, koko Helsingin 20,8 prosenttiin verrattuna. Pientalojen osuus asuntokannasta on vain 3,9 prosenttia. Suurin osa Jakomäen vuokra-asunnoista kuuluu Helsingin kaupungin omistamaan aravavuokrataloyhtiöön Heka-Jakomäki Oy:hyn.

Jakomäessä on 5 700 asukasta. Asukasluku on vakiintunut nykytasolle 1990-luvun alussa. Väestö on Jakomäessä vähenemään päin ja itse alueella

on melko vähän työpaikkoja. Jakomäessä on Helsingin peruspiireistä korkein työttömyysprosentti, joka oli vuonna 2011 15,1 prosenttia. Koko Helsingin alueella työttömyys oli vastaavasti 7,5 prosenttia. Myös pitkäaikaisyöttömien osuus työttömistä ja nuorisotyöttömyys ovat alueella hyvin korkeita. Suureen työttömyyteen vaikuttanee osaltaan huonosti työllistyvien maahanmuuttajien suuri osuus. Ulkomaalaistaustaisten (ulkomaan kansalaiset ja ulkomailla syntyneet Suomen kansalaiset) osuus väestöstä onkin hyvin korkea, 23,3 prosenttia, kun koko Helsingin vastaava luku on 11,8 prosenttia. Työttömyysluvut näkyvät myös keskimääräistä alhaisempana tulotasona sekä muihin peruspiireihin ja koko Helsinkiin verrattuna huomattavan suurena toimeentulotuen saajien määränä. Jakomäessä koulutustaso on Helsingin alhaisimpia.

Jakomäessä aloitettiin 1980-luvulla huomattavia ympäristönparannuksia, asuntoja korjattiin ja kerrostaloalueen reunoille täydennysrakennettiin uusia asuintaloja. Vuonna 1996 käynnistyi Heka-Jakomäki Oy:n omistamien kiinteistöjen laaja perusparannusohjelma. Tällöin vanhat elementtikerrostalot verhoiltiin tiilijulkisivuin, hissittömiin taloihin rakennettiin hissejä ja asuntoja uudistettiin perusteellisesti.

Jakomäessä on muihin vastaavan kokoisiin alueisiin nähden hyvät julkiset palvelut. Niihin on vuosien aikana panostettu.

”Mut että Jakomäessäkin vois sanoa viimeisen 20 vuoden aikana, niin väkiluku on laskenut kuitenkin noin ehkä puolitoista tuhatta tai sillä tavalla, joka usein on sitten tarkoittanut sitä, että lakkauteen palveluja. Ja palvelut sitten ehkä siirtyy aluekeskuksiin myös. Ja Jakomäen osaltahan aluekeskus on Malmin asema, tai Malmin keskus. Ja yhteydet sitten Malmille, niin on niinkö bussiyhteys ja autoyhteys, eli siinä ei oo tämmöistä raideyhteyttä, ja se on vähän niinkö oma kaistaleensa siellä moottoriteiden välissä. Ja siinä suhteessa tietysti niinkö on ollut hyvää, että palveluja on pystytty siellä säilyttää.”

”Joo, että siis tietysti se suuri huoli on ollut se... tai mikä näitä alueita niinkö kaiken kaikkiaan, niin niinkö varmasti se tärkein asia on, että ei se mikään salaisuus oo, että tietysti ne koulut on tosi tärkeä imagotekijä.”

Alueelta löytyy oma terveystakeskus, uimahalli, koulu ja päiväkodit, kirjasto (taulukko 3). Kaupalliset palvelut ovat keskittyneet lähinnä ostoskeskukseen. Ostoskeskuksen ruokakauppaa käyttävät myös naapurialueiden asukkaat. Ostoskeskus on hyvin elinvoimainen verrattuna moniin muihin helsinkiläisiin vanhoihin ostoskeskuksiin. Alueella toimii aktiivinen seurakunta, joka on mukana alueen toiminnassa. Alueen toimijat ovat verkottuneet

ja alueella toimii Jakis-tiimi, joka kokoontuu säännöllisesti käsittelemään alueen ajankohtaisia asioita.

Alueella toimii kaupungin ylläpitämä nuorisoasiankeskus, jonka tiloja hyödyntävät myös muut toimijat. Jakomäessä on panostettu erityisesti nuorisotyöhön: luokkakoot ovat keskivertoa pienemmät, nuorisopsykologin palvelut ovat käytössä ja toimintaa on kehitetty voimakkaasti. Erityispiirteenä alueella on, että siellä tarjotaan palveluita perheille jokaisena päivänä viikosta. Tässä toiminnassa Perhepaikka Punahilkka ry ja leikkipuisto ovat olleet aktiivisesti mukana. Punahilkka toimii samoissa tiloissa nuorisotoimen kanssa. Tilat ovat olleet hyvin ahkerassa käytössä ja joustavuus on ollut yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Tilat ovat menossa remonttiin, joka lisää painetta uusien tilojen löytymiselle.

Taulukko 3. Jakomäen lähipalvelut

Julkiset palvelut yhteensä	39
Väestö per julkiset palvelut	144,26 (asukasta per julkinen palvelu)
Ostoskeskus	on
Terveyskeskus	on
Peruskoulu	Jakomäen ala-aste Jakomäen peruskoulu
Kirkko	on
Kirjasto	on
Lähikauppa	S-market, Shangde Aasialainen elintarvikekauppa
Urheilu-paikat	Jakomäen kenttä Jakomäen kentän kuntorata 600 m Jakomäen kentän tenniskentät Jakomäen luonnonjääkenttä Jakomäen uimahalli Jakomäen uimahallin kuntosali Suurmetsän kenttä

4 Asumista tukevien palveluiden kehittämiseen liittyviä näkökulmia

4.1 Palvelujen tuottamisen ja kehittämisen haasteet

Jakomäessä julkiset palvelut ovat poikkeuksellisen hyvät, ja niihin on satsattu erityisen paljon. Alueelta löytyy mm. koulu, terveyskeskus, uimahalli, ulkoilu- ja liikuntapalveluita, kirjasto, nuorisotalo sekä kaupalliset palvelut, kuten S-market, suutari, kioski, apteekki, kukkakauppa, aasialainen ruoka-kauppa jne. Kolmannen sektorin palveluita alueelta löytyy mm. perhepäivätoimintaa, leikkipuistotoimintaa, erilaisia kerhoja, asukasyhdistys jne.

Palvelujen laatuun ja määrään suhtauduttiin haastatteluissa jokseenkin ristiriitaisesti. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että palvelut olivat riittävät, mutta toisaalta niiden kehittäminen koettiin tärkeäksi alueen elinvoimaisuuden säilyttämiseksi. Palvelujen tulevaisuus nähtiin sellaisenaan epätydyttävänä.

”Huonona. Jos ei mitään tehdä.”

Täydennysrakentaminen nähtiin usein lääkkeenä alueiden palvelutason säilyttämiseen. Täydennysrakentamisen kautta voidaan tuoda lisää asukkaita ja houkutella eri ikäryhmään kuuluvia asukkaita kuten esim. lapsiperheitä.

”No mulla on vahva usko siihen, että tavallaan Helsingissä tämänöinen täydennysrakentaminen ja tää Alppikylä ja nää, niin jos Helsinki haluaa pitää huolta näistä omista julkisista palveluista ja tehdä ne hyvällä asteella täällä, niin tässä on niinkö hyvät mahdollisuudet.”

Haastatteluista kävi myös ilmi se, että alueella on paljon sellaisia ryhmiä, jotka viettävät paljon aikaa omalla asuinalueellaan. Näitä ryhmiä ovat esim. ikääntyneet, lapset ja nuoret, kotona olevat äidit ja työttömät. Palveluja suunniteltaessa on hyvä muistaa, että juuri nämä ryhmät saattavat olla paljon tai jopa täysin riippuvaisia oman asuinalueensa palveluista. On myös huomioitava ne ryhmät, jotka liikkuvat hakemaan palveluitaan muilta alueilta. Monilla esikaupunkialueilla poikittainen liikenne on heikkoa ja hankaloittaa palveluiden käyttämistä.

Haasteellisena palveluiden kehittämisessä pidetään asiakkaiden vähentymistä. Tämä ilmenee etenkin esikaupunkialueilla ja erityisesti sellaisilla alueilla, joilla on hyvin vähäinen tai ei ollenkaan läpikulkuliikennettä. Tässä nähtiin alueen kehittämisellä ja kaavoituksen oikealla suuntaamisella olevan suuri merkitys. Palveluverkosto tulee tässä nähdä suurempana kokonaisuutena kuin vain yhden asuinalueen kokoisena.

Tilat ovat olennainen osa suurinta osaa nykyisiä palveluita. Tilojen puute on esteenä palvelujen kehittämiselle. Tilojen käytölle toivottiin monipuolisempia ratkaisuja ja niiden tehokkaampaa hyötykäyttöä. Tähän oli halukkuutta kaikissa niissä hallintokunnissa, jotka olivat tilojen kanssa tekemisissä. Palveluilta toivottiin myös uusia ratkaisuja siten, että ne eivät olisi niin riippuvaisia tiloista kuten esim. digitaalisten ja mobiilipalvelujen kehittämistä.

Haasteena koettiin myös verkostojen luominen. Alueen tehokas palveluverkosto on kokonaisuus, jossa on mukana julkiset, yksityiset, kolmannen sektorin palvelut sekä asukkaat ja muut käyttäjät. Palvelujen tuottajat voisivat hakea enemmän tukea muilta palveluntuottajilta ja siten tehostaa omia palveluitaan tai kehittää uusia. Verkostoituminen ja kumppanuuksien synnyttäminen tulisi kulkea yli sektorirajojen.

Palvelujen kehittäminen koettiin yleisellä tasolla varsin haasteelliseksi ongelmaksi, koska se vaatii oman osaamisensa. Osaamisen puute, etenkin kolmannen sektorin palveluissa, saattaa olla pysyvän palvelun esteenä. Digitalisoituminen on myös palvelujen haaste ja samalla mahdollisuus. Yhä useampi palvelu siirtyy internetiin. Asukaskunta on myös jatkuvasti monipuolisempi ja siitä syystä palvelutarpeet muuttuvat nopeasti.

Palvelujen kehittäminen koettiin järkeväksi pidemmällä aikajänteellä. Tähän vaikuttaa alueen ja sen asukkaiden demografian hyvä tuntemus. Palveluja voisi kehittää ennakoidusti alueen asukkaiden mukaan esim. siten, että ne noudattavat alueen asukkaiden ikään liittyviä palveluja jne.

Palveluilla voidaan luoda alueelle omaa identiteettiä. Myös sellaisia palveluita, joita normaalisti haetaan vähän kauempaa, kuten esim. konsertit, taidemuseot, teatterit, voidaan sijoittaa esikaupunkialueelle. Esimerkkejä tästä löytyy ulkomailta. Palvelulla voidaan luoda myös kylämaista tai pikkukaupungin tuntuista tunnelmaa. Identiteetillä on suuri merkitys asukkaiden valintoihin ja asukkaat äänestävät tarpeen tullen jaloillaan.

4.2 Yhteistyö ja verkostot

Yhteistyön merkitys on ilmeinen palvelujen ja koko alueen kehittämisen kannalta. Haastatteluissa käytiin yhteistyötä ja verkostoja läpi kaupungin sisäisen toimintamallin kannalta ja muiden alueen kehittämiseen liittyvine

organisaatioiden välillä. Muut organisaatiot olivat alueella toimivat yksityiset yrittäjät, asukasyhdistykset, taloyhtiöt, paikalliset järjestöt ja yhdistykset, asukkaat ja muut mahdolliset toimijat.

Yhtenä suurimpana haasteena pidettiin kaupungin oman organisaation sisällä siiloutumista. Tämä kävi kaikissa kaupungin työntekijöiden haastatteluissa ilmi. Siiloutumisella tarkoitettiin sitä, että työskentely tapahtuu pääosin omassa hallintokunnassa. Vaikka yhteistyöhön kannustetaan, ei sille ole luotu käytäntöjä. Uusien alueiden kehittämisessä käytössä oli eri hallintokuntien yhteisiä kokouksia ja joitakin toimintamalleja. Olemassa olevien asuinalueiden kehittämiseen vastaavia malleja ei ole. Olemassa olevien asuinalueiden kehittämistä tehtiin tapauskohtaisesti. Halukkuutta yhteistyöhön oli, mutta toimintatapojen puuttuessa, siihen oli vaikea tarttua.

Haastatteluista kävi ilmi, että haasteena pidettiin sopivien henkilöiden löytymistä yhteistyön synnyttämiseksi. Tämä oli yhteistä niin sisäisten kuin ulkoisten verkostojen rakentamisessa. Lisäksi henkilöityminen koettiin haasteeksi. Tällä tarkoitettiin sitä, että usein jollakin työntekijällä oli kerrääntynyt asiantuntijuutta ja ammattiosaamista, joka henkilön vaihtaessa työpaikkaa hävisi. Toisaalta henkilöitymisellä tarkoitettiin inhimillisiä teki-joita, jotka saattoivat koskea jonkin työntekijän persoonaa tai käytöstä. Yhtenä haasteena pidettiin myös sitä, että saadaan muodostettua oikeanlainen tahtotila uusien asioiden eteenpäin viemisessä tai muussa kehitystyössä. Joissakin tapauksissa työn kuvaan kuului työryhmän innostaminen ja positiivisen hengen luominen. Tässä myös oikeiden henkilöiden löytyminen oli olennaista.

Hallintokuntien rahoitukseen ja budjetointiin suhtauduttiin jokseenkin ristiriitaisesti. Toisaalta sitä pidettiin yhteistyön ja poikkihallinnollisen työn esteenä, kun taas toisaalta esteenä ei pidetty niinkään rahoitusta, vaan päätöksentekoa ja johtajuutta.

”Et tavallaan kaupunginkin sisällä rahalla on iso merkitys että sekin vaikuttaa päätöksiin siis.”

”Jos nyt ajattelis silleen ihan jo sitä miten niinku kaupunki budjetoi sit erilaisiin eri toimintoihin sitä budjettivaroja niin tota jotenkin siinä pitäis olla sitä semmoista niinku enempi näkemystä, et se niinku et ne tukis ne toiminnot enemmän just et miten budjetoidaan ettei tulis sillai just mitä mä. Koin kauheena ongelmana sen et tota et kun toinen virasto tekee säästääkseen jossakin niin se niin kun vaikeuttaa toisen niin kun lautakunnan toimintaa, että se äkkiä tulee se niin kun semmoinen niin viraston niinku kotiinpäin vetoa sen sijaan et katottais sen asukkaan tai sen yhteisön tai sen alueen niinku hyvää. Ja kuitenkin kun on niinku on samasta rahasta kysymys.”

”Että siinä mielessä niin vaan että kun aikaisemmin se oli jotenkin tää yhteistyö kun se ei nyt silleen ollut pois toiselta sitten kun ei oo sitä tulospalkkiosysteemiä eikä ollut sitä että virasto säästää vaan se oli niinku semmoista sitten kokonais, et me leikattiin vähän kaikkialta. Oli tasaisempi sitten se ehkä ennen säästövelvoitteet sitten. Nyt se sitten on vähän aikaa ollut et virasto tekee omia ratkaisujaan ja sit näyttää budjetti paremmalta ottamatta huomioon se, että kokonaisuus voi sit näyttää pahemmalta.”

”Ja siis täällä taas kaupungilla se tarkoittaa sitä, että, että jos vaikka hallintokunta Y haluaa säästää satasen, niin siltä se ei ymmärrä, että kun se säästää satasen, se maksaa toiselle hallintokunnalle tonnin, jolloin kaupunkikonserni häviää yhdeksän sataa. Eli tällainen niin ku kokonaisnäkemys, että joskus joutuu vaan ottaa vähän muiden kustannuksi, mutt sen kaupungin kokonaisuuden kannalta on tärkeätä ja. Ja tässähän on meillä hyvin itsenäiset hallintokunnat, jotka kohtaa oikeestaan vaikka to, vasta tossa ensimmäisen kerran niin kun yläpuolella, niin, niin, tota, apulaiskaupunginjohtajatasolla. Ja kaupunginhallitustasolla. Ja, ja silloin se, siis ne, niin kun nää siilot on hyvin, hyvin niin kun kaukana, täällä ylhäällä vasta tulee kiinni, ja sitten tässä välissä niin, nini tulee sitten ihmisten kypsytydestä ja, ja, ja niin kun ymmärryksestä riippuen sitten erilaisia ratkaisuja, jotka kaikki ei tietenkään oo ihan optimaalisia. No, ei ne ois muutenkaan, ei siis, siis eihän kaikki voi saada optimaalista tulosta.”

Puutteellinen ymmärrys toisten hallintokuntien toiminnasta koettiin myös seikkana, joka vaikeuttaa yhteistyötä. Toisten toimintatapojen puutteellinen ymmärrys saattoi joissakin tapauksissa jopa hankaloittaa työntekoa. Toisaalta työntekijät suhtautuivat varsin kunnioittavasti eri alojen työntekijöitä ja heidän asemaansa kohtaan. Työntekijät eivät halunneet niin sanotusti astua toisten varpaille tai puuttua toisten työnsuorintaan.

Yhteistyötä tehtiin lähinnä kaupungin omien hallintokuntien välillä ja niissä hallintokunnissa, joissa oli tarve, tehtiin myös muiden organisaatioiden kanssa. Yhteistyötä oli kaiken kaikkiaan melko runsaasti, vaikka se koettiin haasteelliseksi. Joissakin hallintokunnissa tehtiin melkein kaikkien hallintokuntien kanssa yhteistyötä. Jokainen haastateltava piti yhteistyötä ja verkostoitumista tärkeänä ja halusi lisätä sitä.

4.3 Kolmannen sektorin merkitys palvelujen tuottamisessa ja alueen kehittymisessä

Yksi haastattelujen teemoista oli kolmas sektori ja sen rooli palvelujen tuottajana ja alueen kehittäjänä. Haastateltavat pitivät kolmannen sektorin toimintaa tärkeänä ja sen tuottamia palveluita olennaisena osana alueen palvelukokonaisuutta. Kolmannen sektorin toimijoilla on vahva vaikutus alueen identiteettiin ja myös imagoon. Identiteetillä tarkoitetaan sitä käsitystä, mikä asukkaalla itsellään on asuinalueestaan ja imagolla tarkoitetaan käsitystä, joka alueesta muodostuu, toisin sanoen sitä, millaisena muuta alueen kokevat. Tässä tutkimuksessa keskityttiin alueellisiin kolmannen sektorin toimijoihin.

Kolmannen sektorin toimintaa pidettiin tärkeänä alueen kehittämisessä.

”...mun mielestä niin kun kehittämistoiminnan tehtävänä ois niin ku kehittää rakenteita, jotka auttavat aluetta kehittämään itse itseään.”

”...siis sä tarttet asukkaat resurssina. Siis ett, ett virkamiesresursit eivät riitä. Siis niitten aikajänne on kak, korkeintaan kaks vuotta, mutt asukkaat pystyy kehittää parikyt vuotta.”

”Mutt se ei voi lähtee siitä, että, että virkamiehet tekevät. Siis ei, ei. Se, se, sillon tulee, niin ku käy näit katkoksii, ett lopetetaan toimintaa.”

Kolmannen sektorin toiminnalla on pitkä historia ja se on hyvin moninaista. Toiminnan moninaisuus ja kirjavuus koetaan usein haasteellisena. Toiminnan edellytyksenä pidettiin rahoitusta, tiloja ja osaamista. Nämä seikat olivat myös haasteena toiminnan kehittämisessä. Verkostoitumista pidettiin myös tärkeänä ja edellytyksenä tuottaa palveluita asukkaille. Yhteistyö muiden alueiden kanssa katsottiin myös hyödylliseksi.

Kolmannen sektorin toiminnalla on myös etuja. Haastatteluissa nousi esiin mm. se, että se ei edusta julkista valtaa. Tämä voi olla suuri etu etenkin monissa sosiaalialan palveluissa kuten esim. nuorisotyössä, vieraskielisten ryhmien kanssa tehtävässä työssä ja syrjäytyneiden kanssa. Joillakin ryhmillä saattaa olla suuriakin ennakkoluuloja julkisen sektorin toimijoita kohtaa ja he saattavat pelätä oman itsemääräämisoikeutensa puolesta. Joustavuutta ja ketteryyttä pidettiin myös kolmannen sektorin etuina palvelujen tuottajana. Julkiset palvelut koettiin hyvin kankeina ja byrokrattisina ja kolmas sektori taas pystyi räätälöimään palvelujaan tarpeiden mukaan. Tässä tutkimuksessa keskityttiin alueellisesti toimiviin palveluihin ja

etenkin kolmannen sektorin alueellinen tuntemus koettiin eduksi. Vapaaehtoisuuteen perustuva työ koettiin merkitykselliseksi ja se koettiin eduksi.

”Meidän on hirveän helppo vastata aika nopeallakin aikavälillä siihen niinku tavallaan niihin viesteihin, mitä kentältä nousee, että sehän on vielä jotenkin kolmannen sektorin etu, että meillä ei oo niin meidän, mä puhun tietenkin vaan omasta yhdistyksestäni, niin mä oon hirveän onnellisessa asemassa, että mä voin tehdä yhdistyksessä töitä, joissa niinku tavallaan ei oo kauhean kankeita tällaisia niinkun organisaatiojuttuja tai se niinku se tieto menee sieltä alhaalta ylöspäin nopeasti ja myös ylhäältä alaspäin ja meillä on.”

”Se on niinku tämän kolmannen sektorin tavallaan, että ne, toimintarajat ovat niin matalat, että siellä voidaan mennä vähän eri tasoilla ja se tietenkin.”

”kyllähän aina pitää muistaa, että eihän organisaatio tee työtä, vaan ihmiset tekevät työtä, että ihmisistähän se on paljon niinku kiinni.”

Haasteina pidettiin erityisesti rahoitusta. Se koettiin osittain hankalaksi ja saattoi olla toiminnan esteenä. Toisaalta taas liiketaloudellinen osaaminen saattoi myös olla esteenä toiminnalle. Haasteina pidettiin myös kolmannen sektorin toiminnan moninaisuutta ja toimintamallien puuttumista. Vaikka toiminta perustuu paljon vapaaehtoisuuteen ja sen luonne on erilainen kuin julkisen ja yksityisen sektorin, toimintamallien kehittäminen hyödyttäisi toimijoita. Moni toiminta perustuu pitkälti vain muutaman henkilön panostukseen ja osaamiseen. Toiminta saattaa loppua pelkästään siitä syystä, että se kuormittaa vain tiettyjä henkilöitä, vaikka toiminta sinällään koetaan tarpeelliseksi ja toimivaksi. Toimintamallit lisäisivät jatkuvuutta ja vähentäisivät yksittäisten henkilöiden kuormittavuutta.

Vapaaehtoisuuteen tai riippumattomuuteen perustuva toiminta saattaa olla luonteeltaan hyvin spontaania. Tämä on sekä etu että haitta. Toiminta pystyy vastaamaan hyvin nopeasti esim. asukkaiden tarkkoihin tarpeisiin, mutta on samalla riippuvainen asukaskannan jatkuvuudesta ja siitä, että tarpeet pysyvät samoina.

”No totta kai siis asukkaat.”

”Joo, mutta miten heidät saa aktivoitua ja tuota noin niin, kun mä oon sitä mieltä, että kukaan ulkopuolinen ei voi tulla, tuossa on, että minä tulen alueelle ja pelastan kaikki, eihän se, siis sehän on, että kaikki tietävät sen, että semmoinen tavallaan asukkaiden, jos ajatellaan tätä niinkun ympäristöä ja näitä, niin se, että ihminen ja perheet, jotka asuvat tällä alueella, niin he ovat niitä asiantuntijoita kyllä siinä, että mitä tarvitaan.”

4.4 Aluekoordinaattori

Jokaisessa haastattelussa nousi esiin aluekoordinaattorin, aluetyöntekijän tai vastaavan henkilön rooli alueen palvelujen kehittämisessä. Tämä ei ollut haastatteluissa annettu teema, vaan se nousi vapaasta keskustelusta. Alueellisen työntekijän nähtiin olevan merkittävässä roolissa alueen kehittämisen ja etenkin sen palvelujen kehittämisen näkökulmasta. Joissakin tapauksissa sitä pidettiin välttämättömänä. Alueellista työntekijää toivottiin jokaiseen lähiöön.

”Sit Jakomäessä on tämmöinen aluetyöntekijänä tämmöinen nuorisotyöntekijä, että siin on sitten tietysti vähän erilaisiakin toimintatapoja että. Kyllä sit just näillä alueilla missä se. On aluetyöntekijä niin se on niinku aika vahvempaa sitten se kaikki osallistuminenkin. Et kyllä se nyt tietysti olis hyvä saada niitä vaik just lännen alueelle Kannelmäkeen ja.”

Aluetyöntekijän etuina nähtiin se, että hän pystyy vastaamaan nopeasti ja räätälöidysti alueen asukkaiden palvelujen tarpeisiin. Niin sanottua yhden luukun periaatetta pidettiin hyvänä ja selkeänä käytäntönä. Tällä hetkellä Jakomäessä toimii yksi aluetyöntekijä, joka on Helsingin kaupungin nuorisotoimen työntekijä.

Kyseisessä toimintamallissa pidettiin haasteellisena kustannuksia. Jokaisessa keskustelussa nousi esiin kysymys siitä, kuka aluekoordinaattorin rahoittaa ja miten se ylipäättään resursoidaan. Tähän ei haastatteluissa löytynyt vastausta. Lisäksi esiin nousi kysymys siitä, millaiset taloudelliset hyödyt tällaisessa toimintamallissa olisi ja miten ne mitataan.

Toimintamallia tai –periaatetta ei haastatteluissa käyty läpi.

4.5 Tilojen käyttö

Tilat ovat edellytyksenä toimivalle palveluverkostolle ja etenkin julkisella sektorilla on mahdollisuus vaikuttaa tilojen käyttöön ja niiden kehittämiseen. Taloyhtiöt ovat niin ikään avainasemassa tilojen hyötykäytössä, mutta etenkin kaavoituksella pystytään vaikuttamaan koko alueen fyysiseen ympäristöön.

Haastattelussa kävi selvästi ilmi, että monilla alueilla olemassa olevat tilat eivät vastaa nykyisiin tarpeisiin. Tiloja voisi käyttää paljon innovatiivisemmin ja hyödyntää olemassa olevaa tekniikkaa. Monet tilat ovat jo korjausten tarpeessa ja niissä on paljon rakenteellisia vaurioita. Yhteisöllisempään

toimintaan ja tilojen monimuotoisempaan käyttöön ollaan valmiita. Tilojen uudelleen järjestäminen tuottaa haasteita kaupungin päätöksen tekoon ja budjetointiin.

Yksi iso kysymys oli koulutilojen hyötykäyttö. Ne ovat suuren osan aikaa tyhjillään. Hyötykäyttö vaatisi monia uudistuksia, mutta asenteet tilajajattelusta ovat muuttuneet. Tilojen uusiokäyttöön liittyvät ongelmat olivat kaikki sellaisia, joihin jo haastatteluissa löytyi ratkaisu. Tilojen iltakäytöstä keskusteluihin nousi lukitukset, tilavaraukset, siivoukset, tavaroiden säilytys sekä turvallisuus ja vahtimestaripalvelut. Teknologia mahdollistaa nykyään monia ratkaisuja, jotka liittyvät tilojen käyttöön. Myös asenteet koulutiloja kohtaan oli muuttunut tilojen moduulijatteluun, jolla tarkoitetaan sitä, että tiloja ajatellaan moduuleina, joilla on erilaisia tehtäviä tilanteesta riippuen. Esimerkiksi alueella voi olla tietty määrä kaupungin omistamia tiloja, joissa toteutetaan opetusta päivisin ja iltaisin harrastustoimintaa. Koulutiloissa voisi haastateltavien mukaan tarjota myös muita palveluita samaan aikaan opetuksen ohella.

Esikaupunkialueilla on usein ostoskeskus, joka toimii alueen keskuksena ja sydämenä. Monet niistä tiloista ovat kuitenkin korjausrakentamisen tarpeessa. Tilojen merkitys on alueella suuri ja luon alueen identiteettiä. Ostoskeskus toimii paikkana, jossa tavataan ihmisiä ja vietetään aikaa ostosten ja asioinnin ohella.

Kiinteistöyhtiöiden yhteiset tilat koettiin myös tärkeiksi ja niissä saatettiin ylläpitää kolmannen sektorin toimintaa. Yksi esimerkki oli Jakomäessä toimiva aamupalapalvelu, jossa asukkaille tarjottiin puuroa taloyhtiöiden yhteisissä tiloissa. Taloyhtiöiden tilojen käyttöä voisi kehittää ja niiden hyödyntämistä parantaa. Haasteena ovat tilojen kustannuskysymykset.

Kaupungin omat tilat, kuten esim. nuorisotilat, koettiin hyvin tärkeiksi. Esikaupunkialueilla on paljon lapsiperheitä, jotka viettävät paljon aikaa asuinalueellaan. Tästä syystä heille tarjottavat harrastusmahdollisuudet ja tilat ovat tärkeitä. Myös muille ryhmille suunnatut tilat koettiin tärkeiksi.

”Nää kolmannen sektorin toimijat on ehkä tuolla alueella varsin-kin, niin kyllä niinkö aika kädestä suuhun, että ei siellä niinkö hirveästi ylimääräistä rahaa oo laittaa mihinkään tiloihin tai muuhun.”

4.6 Aluekehitys

Lähiöiden ikääntyessä osaksi kypsää kaupunkirakennetta, niiden kehityskaareen kuuluu korjaus ja kehittäminen. Ajan saatossa lähiöiden palvelut ovat voineet heikentyä niin fyysisen kuin sosiaalisen rakenteen muuttuessa. Siksi palvelujen kehittäminen lähtee koko alueen kehittämisestä. Aluekehitys muodostuu hyvin monialaisesta ja kompleksisesta verkostosta, kuten

edellä on mainittu. Tästä syystä kokonaisuuden ymmärtäminen on usein hyvin vaikeaa. Palvelut ovat yhteydessä koko alueen dynamiikkaan. Siihen vaikuttavat alueen asukkaat, heidän elämäntilanteet ja tarpeet sekä alueen mahdollisuudet palvelujen tuottamiseen. Alueen kehittäminen on sidoksissa alueen palvelujen kehittämisen kanssa ja siitä syystä monet kehittämisen haasteet ja ratkaisut palvelevat sekä alueen kokonaisvaltaista kehittämistä että palvelujen kehittämistä.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että Helsingin kaupungilla hallintokunnat voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: pehmeään ja kovaan. Pehmeästä puolesta puhutaan silloin, kun tarkoitetaan mm. kulttuurivirasto, sosiaalivirasto, opetusvirasto jne. Kovalla puolella taas tarkoitetaan rakennettua ja fyysistä ympäristöä. Siihen katsotaan kuuluvan mm. kaupunkisuunnitteluvirasto, tilakeskus, rakennusvirasto jne.

Aluekehityksen yhtenä suurimpana pullonkaulana nähtiin siiloutuminen ja se, että kukaan ei katso kokonaisuutta koko alueen eri osien näkökulmasta. Helsingin kaupungin eri virastot ovat suhteellisen itsenäisiä yksiköitä. Lisäksi yhteistyöhön ei ole vakiintuneita malleja, jokainen työntekijä rakentaa ne uudelleen. Tämä on hankalaa varsinkin silloin, kun joku työntekijä vaihtuu tässä verkostossa. Verkoston rakentaminen oli täysin työntekijöiden oman aktiivisuuden varassa ja siihen vaikutti myös henkilökohtaiset mieltymykset. Aina ei myöskään tiedetty, ketkä kaikki henkilöt liittyvät aluekehitykseen. Kun yhteistyöverkostoista puhuttiin nimenomaan aluekehityksen ja palvelujen kehittämisen näkökulmasta, esiin nousi jonkinlainen alueellinen koordinaattori tai aluetyöntekijä, joka tuntee alueen hyvin ja on kosketuksissa alueen toimijoiden kanssa. Helsingissä vastaavia työntekijöitä on joillakin alueilla ja he työskentelevät eri hallintokuntien alla, usein kuitenkin nuorisotyön alaisuudessa.

Täydennysrakentaminen koettiin hyvin tärkeäksi alueen kehittämisen kannalta. Se koettiin tärkeäksi erityisesti palvelujen säilyttämisen takia.

Asukkaiden rooli koettiin hyvin tärkeäksi alueen kehittämisen kannalta. Haastatteluista kävi myös ilmi, että kaikilla sektoreilla koettiin olevan jonkinlainen rooli alueen kehittämisessä.

Aluekehittämisen haasteena koettiin monialaisuus, joka käsitettiin sekä kaupungin sisäisenä monialaisuutena että kaikkien organisaatioiden keskeisenä monialaisuutena. Kenelläkään ei ollut tunnetta siitä, että kokonaisuutta hallitsi jokin taho tai organisaatio. Haasteena pidettiin sitä, että kehittämiseen liittyy hyvin monta hallintokuntaa ja kaikilla on omat strategiset lähtökohdat, tavoitteet, mittarit ja budjetit. Yhtenäisiä käytäntöjä kaivattiin. Lisäksi hallintokuntakohtaiset budjetit koettiin haasteena monesti poikkihallinnollisessa yhteistyössä. Ohjausmekanismit eivät myöskään tu-

keneet poikkihallinnollista työtä. Päätöksenteko koettiin myös haasteelliseksi, koska poikkihallinnollisia toimintaa ei ollut.

”...mutt niitä samoja asioita on hajotettu moneen paikkaan. Olen sen kerran laskenu, että. Ja, tota, hieman ihmetelly sitä ja saanu siten kuulla, että minä en ymmärrä, että tämä on laadukasta, kun sitä käsitellään monipuolisesti. No, siin on, siis se ongelma on, kun on monta toimijaa, on se, ett on monta agenda.”

Aluekehityksen haasteisiin lukeutui budjetin ja yhteistyömallien puuttumisen ohessa ihmiset ja resurssit. Verkottumiseen ja yhteistyöhön ei ole varattu erikseen resursseja ja siitä syystä yhteistyön rakentaminen piti tehdä työntekijän muun työn ohella. Asenteet koettiin myös jossain määrin haasteellisiksi. Tämä johtuu edelleen siitä, että ei ole valmiita malleja tai pelisääntöjä, miten toimitaan. Jotkin hallintokunnat kokivat olevansa kovin pieniä ja siten puutteellisia vaikutusvallan suhteen. Joidenkin hallintokuntien asenne saattoi vaikeuttaa yhteistyöhön laatua. Yhteistyö vaatii myös halukkuutta ja luottamusta hallintokuntien välillä.

Aluekehityksen tulevaisuus nähtiin jokseenkin positiivisena. Tulevaisuuden kannalta koettiin tärkeäksi, että etenkin yhteistyömalleja kehitetään ja vakiinnutetaan osaksi työtapaa. Yhteistyötä kaivattiin niin kunnan organisaatioiden sisällä kuin alueen toimijoiden kesken. Aluekehityksellä on vahva yhteys yhteistyön laatuun.

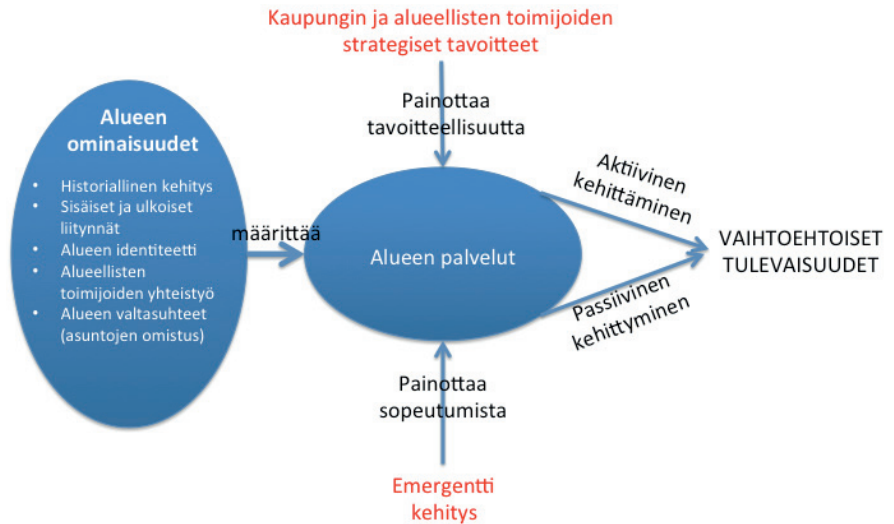
Hyvä aluekehitys vaatii monialaista yhteistyötä. Tähän vaikuttaa niin organisaation omat toimintamallit, mutta yhtä tärkeää on, että monialaisuuteen löydetään halukkuutta ja luottamusta eri hallintokuntien välillä. Kaupunkien kehittäminen tulee olemaan jatkossa yhtä monimutkaisempi kokonaisuus, ja sen kehittämiseen liittyy hyvin monia osa-alueita. Yhteistyö on usein haastavaa ja siihen on löydettävä toimivat tavat. Asukkaiden huomioiminen kehittämisessä tulee korostumaan jatkossa. Haasteellista on löytää hyviä keinoja saada keskeiset ryhmät mukaan.

5 Kehittämisen kohdealueet ja alustavat ratkaisumallit

5.1 Asumista tukevien palveluiden kehittämisen suuntaviivoja

Asumista tukevien palveluiden kehittämisessä on erikseen tarkasteltava alueellisia lähipalveluita ja niiden kehittymistä sekä asukaspalveluita, joissa palvelu tuodaan asukkaan kotiin. Alueellisten lähipalveluiden kehittämiseen vaikuttaa toisaalta alueen ominaisuudet mutta myös kaupungin ja alueellisten toimijoiden strategiat ja tavoitteet sekä toisaalta myös alueen emergenttinen kehitys ¹ (kuva 4). Alueen ominaisuudet ja alueen historiallinen kehitys määrittää alueen nykyiset lähipalvelut. Tällöin lähipalveluiden tulevaisuuden avainkysymys on kaupungin ja alueellisten toimijoiden strategisten tavoitteiden ja emergenssin välinen suhde; painotetaanko alueen ja lähipalveluiden kehittämisessä aktiivista otetta vai tyydytäänkö alueen autonomiseen passiiviseen kehittymiseen. Toisaalta ongelma on myös mahdollista kääntää kysymykseksi siitä, miten pitkälle on mahdollista tietoisesti suunnata lähipalveluiden tulevaisuutta ja miten pitkälle on hyväksyttävä esiin tulevat ilmiöt ja pyrkiä sopeutumaan niihin (vrt. Sotarauta & Mustikamäki 2008, 25).

¹ Emergenttisellä kehityksellä tarkoitetaan tässä jonkin uuden ilmiön tai muutoksen syntymistä monimutkaisen kehityksen kautta



Kuva 4. Alueellisten lähipalveluiden kehittämiseen vaikuttavien tekijöiden viitekehys

Asuinalueen lähipalveluiden tarve muuttuu ajassa. Asukkaiden ikärakenne vaikuttaa asuinalueen palveluihin, mutta myös palvelut voivat vaikuttaa asukkaisiin ja alueen ikärakenteeseen muuttoliikkeen kautta. Alueelliseen palvelurakenteeseen vaikuttavia tekijöitä on monia, mm. asukasmäärä, väestön ikärakenne ja sosioekonominen asema, autoistumisaste, alueen sijainti suhteessa keskustaan ja muihin lähiöihin sekä kaupan suuryksiköihin, joukkoliikenteen toimivuus, synergiaedut (esim. terveysasema ja apteekki vierekkäin), alueen suunnitteluperusteet ja palveluiden sijoittuminen alueen sisällä, yrittäjät ja ostouskollisuus sekä sijoittuminen asiakasvirtojen varteen. (Halme 2001, 21–22) Yksi lähipalvelujen käyttöön vaikuttavista tekijöistä on asukkaiden liikkumisreitit niin asuinalueella kuin laajemmin arjessa. Työssäkäyvän väestönosan työpaikkojen sijainti vaikuttaa myös monen palvelun käyttöpaikan valintaan.

Lähipalveluissa lähiöiden ostoskeskukset ovat avainasemassa. Useiden lähiöiden ostoskeskus on rapistunut ja ostoskeskusten palvelutarjonta on supistunut. Myös joitain vanhoja ostoskeskuksia on korvautunut uusilla liike- ja asuintiloilla. On kuitenkin useita syitä kehittää olemassa olevia ostoskeskuksia. Näin voidaan säilyttää päivittäispalvelut lähiön alueella, tarjota yhteisiä tiloja asukkaille ja kolmannen sektorin toiminnalle sekä lisätä lähiöiden yleistä viihtyisyyttä. Kun lähiöt koostuvat pääosin asuinrakennuksista, ostoskeskukset muodostavat erityisen ympäristön lähiön sisällä. Tämä vaikuttaa ostoskeskuksissa olevien palveluiden kannattavuusongelmiin sillä lähiön ulkopuoliset asiakkaat eivät käytä ostoskeskuksissa olevia palveluita. Vaikka monet lähiöt ovat alkaneet integroitua ympäröivään kau-

punkirakenteeseen ja sen tarjoamiin palveluihin, niiden sisäinen rakenne ei ole muuttunut. Keskustamaisen katutilan puute sekä kaupallinen ja toiminnallinen yksipuolisuus eristävät vanhoja ostoskeskuksia lähiön ulkopuolisesta ympäristöstä, eikä vähäinen läpikulkuliikenne riitä takaamaan asiakasvirtoja.

Yhtenä kehittämisen mallina on liittää ostoskeskuksiin mahdollisimman paljon erilaista palvelutarjontaa. Tällöin joudutaan kuitenkin kilpailemaan palvelujen keskittämistä vastaan, etenkin kun julkisia palveluita kuten kirjastoja on ryhdytty sijoittamaan suuriin kauppakeskuksiin. Jäljelle jäävät lähiölle ”ominaiset” palvelujen muodot, kuten kolmannen sektorin toimintatilat. Pelkkä yhteistilojen tarjoaminen ei kuitenkaan synnytä palvelutarjonnan monipuolistamisen mahdollisuuksia.

Lähipalvelujen kehittäminen edellyttääkin eri osapuolten toimivaa vuorovaikutusta, jonka avain on kaupunkien aktiivinen yhteydenpito sekä palveluntuottajiin että asukkaisiin. Lähipalveluiden uudistaminen sisältää monipuolisia palvelujen järjestämismalleja, niissä yhdistyvät julkisen sektorin, yritysten, perheiden ja kolmannen sektorin voimavarat. Jos nykyinen alueen palvelutarjonta onnistutaan muokkaamaan sisällöltään ja palveluverkoraakenteeltaan joustavammaksi, on lähiöiden palvelutarjonta muutettavissa nopeasti ja taloudellisesti kulloistakin kysyntätilannetta vastaavaksi. Esimerkiksi julkisten ja kaupallisten palvelujen yhteistyön ja yhteisten tilojen lisääminen tuo synergiaetuja ja vähentää liikkumistarvetta. Lähiöiden suuret peruskorjaustarpeet ja täydennysrakentamispotentiaali tarjoavat lähipalveluiden kehitystyölle hyviä mahdollisuuksia.

Asukaspalveluiden kehittämisen haasteena on, että asukaspalvelut ovat niin kysynnän kuin tarjonnankin osalta kehittymättömiä. Myös asukkaiden tietoisuus jo nyt markkinoilla olevista palveluvaihtoehtoista on vähäinen. Siten perinteinen suomalainen itsepalvelua korostava arvomaailma on merkittävä haaste uusien palveluiden ja palvelumallien juurtumiselle siitäkin huolimatta, että muuttuvat kulutustottumukset ja kasvavat palvelutarpeet ovat kohonneet toimialaa muovaaviksi muutosvoimiksi. Palveluntuottajien keskuudessa kysynnän hidasta kasvamista pidetään yhtenä keskeisenä syynä, miksi uudelle asukaspalvelujen liiketoiminta-alueelle ei olla vielä siirrytty. Useat toimijat suhtautuivatkin suurella varauksella liiketoimintansa laajentamiseen asukaspalveluihin; kun kokemuksia on vähän eikä olemassa oleva liiketoiminta tarjoa luontevia vertailukohtia uusien liiketoimintamallien rakentamiseen, alan perinteisten toimijoiden on ollut vaikea hahmottaa uuden liiketoiminnan kriittisiä menestystekijöitä. Koska asukaspalvelut kytkeytyvät läheisesti ihmisten yksityisen elämisen ja kodin piiriin, palveluntuottajan ja asukkaan välinen luottamus ja sen rakentaminen on edellytys palvelusuhteiden muodostumiselle ja säilymiselle.

Yksi asukaspalveluiden hyödyntämisen kannalta haasteellinen osa-alue liittyy palveluita koskevan tiedon jakamiseen. Asukkaat kaipaavat enemmän tietoa yrityksistä, jotka toimivat ja tarjoavat palveluja alueella. Tehokkaalla viestinnällä ja kommunikaatiolla voidaan paitsi vaikuttaa kysyntää mutta myös asiakkaiden asenteisiin. Asukkaiden ja kuluttajien asenteet rakentuvatkin mielikuvien ja kokemusten perusteella. Yleiset kuluttajatrendit ja markkinat ohjaavat ja luovat mielikuvia ja asenteita. Mielikuva palveluista puolestaan muokkaa myös asiakkaan kokemusta palveluista.

Palvelumarkkinoilla toimiminen edellyttää asukkailta myös asiakasosaaamista. Asukkaan on tunnistettava tarpeensa ja tiedettävä keinot niiden tyydyttämiseksi. Asukaspalveluiden osalta asiakkaat haluavat yhä enemmän kokonaisvaltaisia palvelukokonaisuuksia. Palvelut hankitaan mieluiten "saman katon alta", jolloin suuremmalla todennäköisyydellä palvelutuotteet saadaan "sopimaan yhteen". Eräs malli, jonka avulla voidaan parantaa asukaspalveluiden kysyntää mutta helpottaa myös niiden tarjontaa, on ns. palvelumanagerimalli. Siinä yksi taho saattaa yhteen niin palveluntuottajan kuin asukkaan ja koordinoi erityyppisiä palveluntuottajia asukkaan tarvitseman palvelukokonaisuuden perusteella. Näin asukkaalla on vain yksi taho, jonka kanssa hän asioi, ja keskitetyn koordinoinnin ansiosta pystytään huolehtimaan palvelujen korkeasta laadusta ja välttämään palvelujen turhaa päällekkäisyyttä. Malli mahdollistaa myös julkiset ja yksityiset palvelut sekä kolmannen sektorin vapaaehtoistyö yhdistämisen siten, että asukkaan on mahdollisimman helppo hyödyntää palveluita.

Asumista tukevien palveluiden, niin lähipalveluiden kuin asukaspalveluiden, yhdistävä tekijä yli sisältöjen, tehtävien tai palveluntuottajien moninaisuuden on kuitenkin se, ettei niitä ole olemassa ilman käyttäjiä, joiden tarpeisiin palvelu on luotu vastaamaan. Asukaspalveluiden kehittämisessä asukkaan merkitys asiakkaana on laajasti tunnustettu ja teoretisoitu, mutta asiakaslähtöisyyttä luodaan ja määritellään hyvin helposti palveluita tuottavan organisaation tarpeista sekä intresseistä käsin. Organisaation näkökulmasta kehittämisessä on kysymys järjestelmistä, malleista ja systeemeistä, kun taas asiakkaan näkökulmasta kyse on palvelun vastaamisesta asiakkaan yksilölliseen tarpeeseen ja saatuun palveluun liittyvistä kokemuksista.

Asiakkuutta koskevissa käsitelmäärittelyissä on korostettu palvelujen käyttäjien "äänen" merkityksen kasvua. Sen ydinajatuksena on se, että palvelujen käyttäjillä pitää olla sanansa sanottavana palvelujen kehittämisessä, suunnittelussa ja toimeenpanossa. Palveluiden käyttäjien ja kehittäjien välisessä vuorovaikutuksessa on palveluinnovaatiotutkimuksissa tunnistettu kaksi lähestymistapaa. Ensimmäinen pohjautuu ajatukseen käyttäjien tuomisesta mukaan suunnitteluun esimerkiksi keräämällä käyttäjien odotuksia ja ideoita. Tutkijoiden mukaan käyttäjät eivät kuitenkaan aina osaa kertoa

tarpeistaan, kuvata käyttöympäristöään ja -tapojaan tai kuvitella kaikkia tulevaisuudessa tarvitsemiensa palveluita, joten toinen lähestymistapa perustuukin kehittäjien viemiseen käyttäjien luokse havainnoimaan ja haastattelemaan käyttäjiä heidän omassa ympäristössään (Ahonen et al. 2013). Onkin luotava niin sanottu kolmas tila, jossa käyttäjien ja kehittäjien erilaista tietämystä pystytään yhdistämään. Tällä tarkoitetaan työskentelytapoja, joiden kautta käyttäjät voivat tuoda kehittämisprosessiin tietoa omista tarpeistaan ja omasta käyttöympäristöstään kun taas palveluiden tuottajat tuovat prosessiin tietonsa palveluympäristöstä ja ratkaisuksista, joiden avulla käyttäjien tarpeita voidaan tyydyttää. Kehittämisen vuorovaikutuksellisuus onkin asiakaslähtöisen kehittämisen peruselementti.

Pelkkä käyttäjiltä kysyminen ei siis riitä asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien kehittämiseen. Syytä voi havainnollistaa asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen kehittämisen erojen kautta. Asiakaskeskeisessä kehittämistavassa asiakkaan tarve ohjaa kyllä palveluiden kehittämistä ja asiakasta myös usein kuullaan palveluiden suunnitteluvaiheessa, mutta asiakas ei tässä mallissa kykene vaikuttamaan lopullisen palvelun toteuttamisen tai toimittamisen tapoihin. Aloite kehittämiseen ei myöskään tule asiakkaalta, vaan asiakas enemmänkin kommentoi jo olemassa olevia palveluita mielihyvä- ja laatumittausten kautta, mikä estää myös innovoinnit palvelukehittämisessä. Asiakaslähtöisissä kehittämismalleissa asiakas on mukana parhaassa tapauksessa jo tyhjältä pöydältä innovoimassa palvelua, testaamassa mikä on palvelun käytännöllisin toteuttamistapa tai luomassa palvelulle vaihtoehtoja ennen palvelun kehittämistä pidemmälle. Aloite kehittämiseen voi asiakaslähtöisessä kehittämisessä tulla myös suoraan asiakkaalta. Myös asiakasymmärryksen syventäminen tuo usein esiin uusia, asiakkaita koskevia kehittämistarpeita. Kysyntälähtöisten innovaatioiden rinnalla voidaan myös puhua käyttäjälähtöisistä innovaatioista (Tekes 2005). Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta mahdollistaa sen, että palveluja tuotetaan käyttäjiä parhaiten hyödyttävällä tavalla, mikä edellyttää palvelujen käyttäjien ottamista mukaan palvelujen suunnitteluun. Lisäksi palvelujen käyttäjillä tulee olla myös mahdollisuus omilla valinnoillaan vaikuttaa palvelujen tuotantoon. Käyttäjälähtöisessä innovaatiotoiminnassa palvelujen käyttäjä nähdään palveluntuottajan rinnalla resurssina, jonka asiantuntemusta ja osaamista hyödynnetään palvelujen suunnittelussa.

Lähiöiden laaja-alainen palvelurakenteen ja -verkoston kehittäminen onnistuu käytännössä vain jos koko palvelurakennetta kehitetään kokonaisvaltaisesti ja palveluja toisiinsa integroiden. Asiakaslähtöisyyden kehittämisessä rajatut uudistukset tai innovointi kapealla osa-alueella ei riitä. Asiakas on yksi ja sama läpi eri palvelukokonaisuuksien ja palveluiden järjestämis-, tuottamis- ja hallintorajojen.

5.2 Lähiöiden palvelurakenteen tekijät

Lähiöiden palvelurakenteella tarkoitetaan alueen kykyä mahdollistaa ja ylläpitää tietty palvelutaso. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä alueen palveluista ja siitä, miten alueen palvelut rakentuvat sekä vaikuttavat alueen muihin tekijöihin. Alueen palvelurakenteeseen vaikuttaa kolmentyyppiset tekijät: kysynnän, tarjonnan ja saavutettavuuden tekijät. Erityisesti vanhe-nevä väestö ja vastaavasti nuoren väestön sijoittuminen ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat keskeisesti tulevaisuuden alueellisiin palvelutarpeisiin. (Kytö et al. 2003, 31)

Palvelutarpeita on kartoitettu paljon kirjallisuudessa. Tarpeet muuttuvat väestöryhmittäin (taulukko 4).

Taulukko 4. Palvelutarpeet ja –preferenssit ikäryhmittäin (Lahti, 2010)

	Lapset (0-12 v.)	Nuoret (13-18 v.)	Nuoret aikuiset (19-29 v.)	Lapsiperheet (25-49 v.)	Lapsetonat aikuiset (30-49 v.)	Ikääntyvät työssäkäyvät (50-65 v.)	Ikääntyneet (65 v. →)	Pienryhmät (vammaiset)
Yleistä	Aikuista riippuvaisia	Identiteettiä etsivä ryhmä	Monipuolista, itenäistymisvaihe	Heikkä ryhmä lasten johdosta	Kasvava ryhmä trendien takia	Mahdollisten lasten poislähtö	Tulevaisuudessa kasvava ryhmä	Kaikkia ikäryhmiä leikkaava
Palvelut	Pienet lähipalvelut tärkeät itsenäisen asoonnin johdosta. Toiveet sukupolvi-sidonnaisia	Toivot paikkoja toisten nuorten kohtaamiseen ja harrastamiseen, esim. kahvilat, diskot ja nuorisoliit ovat tärkeitä.	Runsaasti palvelutoiveita, muttei taloudellisia resursseja täyttämään niitä.	Runsaasti palvelutarpeita julkisella puolella. Aktiivisia verkko-palvelujen käyttöä. Talous tosinan esteenä.	Tärkeää henkilökohtainen palvelu ja monipuolisuus. Saavutettavuus tärkeä ominaisuus.	Varaa maksaa ja vaatia paljon. Toiveissa korostuvat ulkoilmat ja –alueet.	Lähipalvelu-den läheisyys sekä ihmiskontaktit tärkeitä. Palvelujen käytön vaikeus ja ongelmat	Suuret palvelutarpeet asetettavat haastetta. Toiveita käyttää palveluita, mutta mahdollisuudet rajalliset.

Tulevaisuudessa palvelujen kysytään ja tarjontaan tulee vaikuttamaan suuresti väestön määrä, rakenne ja sijoittuminen (Kytö et al. 2003, 31). Alueen väestömäärä määrää hyvin pitkälti kuinka paljon sekä julkisia että yksityisiä palveluja alueelle tulee. Lisäksi asuinalueen väestörakenne ja sosioekonomiset tekijät määräävät palvelujen tarpeen ja sen, millaisille palveluille on kysyntää. Alueen palveluita eniten käyttävät ikääntyneet ja lapset. Näillä ryhmillä on kuitenkin erilaiset tarpeet, jotka tulee ottaa huomioon.

Tarjota perustuu siihen, onko alueella mahdollista tuottaa palveluita, ja onko alueella riittävästi kysyntää. Hyvin monet palvelut ovat edelleen sellaisia, että niillä on fyysinen palvelupiste. Tämä tarkoittaa sitä, että alueella pitää olla tarpeeksi liiketilaa tai vastaavaa tilaa, johon palvelupiste voidaan sijoittaa. Pelkkä liiketilan löytyminen ei takaa palvelun järjestämistä. Liiketilan sijainti ja sen hinta määräävät myös sitä, minne palvelut sijoittuvat.

Useimmat palveluongelmat liittyvät palvelujen saavutettavuuteen (Kytö et al. 2003, 25). Saavutettavuuden käsite ei ole yksiselitteinen. Kirjallisuudesta löytyy erilaisia määritelmiä saavutettavuudelle. Tässä tutkimuksessa palvelujen saavutettavuudella tarkoitetaan laajempaa käsitettä, ei pelkästään etäisyyttä palvelupisteeseen.

Palvelu ei ole saavutettavissa, mikäli sitä ei voi käyttää. Tähän voi olla syynä esim. fyysinen, sosiaalinen tai taloudellinen este. Esteenä voi olla myös huono käytettävyys. Saavutettavuus on jokaiselle yksilöllinen asia. Saavutettavuuteen panostaminen on palvelun tarjoajalle suuri etu. Se takaa käyttäjille parempaa tasa-arvoa, parantaa palvelun käytettävyyttä ja tehostaa palvelua. Tästä syystä siihen panostaminen hyödyttää kaikkia. Hyvä saavutettavuus tehostaa palvelun käyttöä.

Kun tarkastellaan alueellisia palveluita, saavutettavuutta voidaan pitää tärkeämpänä tekijänä kuin sitä, sijaitseeko palvelu asuinalueella. Jos alue on saavutettavuudeltaan hyvä, palvelujen hankkiminen on helpompaa muiltakin alueilta. Kaikkia palveluita ei voida järjestää jokaiselle asuinalueelle. Tällainen palvelu voi olla esim. uimahalli. Näissä tapauksissa alueen saavutettavuus on hyvin keskeistä. Alueellisia palveluita tuleekin tarkastella laajemmin kuin vain yhden asuinalueen näkökulmasta. Liikkuminen ja liikenne ovat tässä hyvin tärkeässä asemassa.

Palvelujen saavutettavuus on kokonaisuus, johon vaikuttavat useat tekijät. Siitä syystä on hyvä, että saavutettavuutta tarkasteltaessa ymmärretään asuinalueen ja käyttäjien moninaisuus. Alueilla, joissa on paljon eri kulttuuritaustaisia asukkaita, sosiaalinen saavutettavuus korostuu. Toisaalta taas alueilla, joilla asuun paljon vähävaraisia ihmisiä, taloudellinen saavutettavuus korostuu. Fyysinen saavutettavuus korostuu niillä alueilla, jolla elää paljon ikääntyviä ja lapsia. On kuitenkin muistettava, että hyvä saavutettavuus ja käytettävyys on kaikkine etu.

5.3 Palvelumanagerimalli

5.3.1 Palvelumanageroinnin tarveperusta ja määrittäminen

Asukaspalvelut ovat pitkälle erikoistuneessa palvelujärjestelmässämme vaikeutuneet ja monimutkaistuneet. Asukaspalveluiden tämänhetkiset ongelmat voidaan pelkistään seuraavasti:

- 1) Palvelut eivät vastaa yksittäisten asukkaiden tarpeita.
- 2) Palvelutuottajat eivät tiedä toistensa toiminnasta, eivätkä pysty sovitamaan palveluja järkevästi yhteen asukkaan näkökulmasta.
- 3) Hajautetusti tuotetut palvelut eivät tue riittävästi asukkaan tarpeita ja asumisen arkea.

Palveluita tuottavat niin kunnalliset organisaatiot kuin yhä suuremmassa määrin myös yksityiset palveluntuottajat. Asumista tukevien palveluiden toimivuuden varmistamiseksi tarvitaan erilaisten palvelujärjestelmien yhteistoimintaa ja vastuunottamista. Erääksi ratkaisuvaihtoehtoksi on tarjottu palveluiden yhteensovittamista, jossa palvelumanageri yhdessä asukkaan kanssa ottaa vastuun palveluiden käynnistämisestä ja niiden yhteensovittamisesta asukkaan itsenäistä elämää ja omia tavoitteita parhaiten palvelevaksi kokonaisuudeksi. Palvelumanageroinnissa pyritään vaikuttamaan palveluihin ja palvelurakenteeseen mm. yhteistoimintahäiriöihin vaikuttamalla, osoittamalla palvelurakenteen aukot ja yhdistämällä eri palveluita asukkaan elämää hyvin palvelevaksi ja tukevaksi kokonaisuudeksi. Kun palveluita tarkastellaan asumista tukevien palveluiden näkökulmasta, tarkoittaa palveluiden yhteensovittaminen asukkaan tavoitteita palvelevien ja hänen itsenäistä elämää ja asumista tukevien aktivoivien palveluiden varmistamista. Palveluiden yhteensovittamisen tavoitteina on:

- edistää asukkaan tiedonsaamista toimintamahdollisuuksista ja mahdollisista palveluista
- auttaa muodostamaan tarvittavista palveluista tarkoituksenmukainen kokonaisuus
- edistää vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri viranomaisten, palveluntuottajien ja asukkaiden kesken
- tukea asukkaan omien voimavarojen käyttöön saamista ja valinnan mahdollisuuksia.

Palvelumanagerointi on asumista tukevien palveluiden integrointia ja koordinointia, ja sen avulla asukkaan, usein ikääntyneen asukkaan, hyvän ja toimivan arjen vahvistamista. Palvelumanageri ei voi tehdä asukasta kos-

keviä päätöksiä, tai toteuttaa viranomaisten tai palvelutuottajien tehtäviä vaan ainoastaan määrittää ja koordinoi asumiseen liittyviä palveluita yhteistyössä asukkaan kanssa. Asukas voi olla monia eri palveluita samanaikaisesti tarvitseva kansalainen tai sellainen henkilö ja perhe, joka tarvitsee tukea oman itsenäisen elämänsä vahvistamisessa. Palvelumanageri kirjoittaa asukkaan asumiseen liittyvien palveluiden tarvetta. Palvelumanagerin toimintaan voidaan palveluiden yhteensovittamisen ohella yhdistää myös kuntien tuottamia palveluita.

Palveluiden määrittämisessä asukas on siten keskiössä ja palvelut rakentuvat asukkaan arkea vahvistaviksi asukkaan tarpeiden perusteella. Keskeistä on, että palvelumanageri voi toimia itsenäisesti ja riippumattomana suhteessa palvelutuottajiin. Palvelumanagerina ei voi toimia kunnallinen virkamies, jolla on päätösvalta ja vastuu asukkaansa asioista.

Palvelumanageri voidaan nähdä sekä asukkaan että organisaatioiden tasolla yhteistyötä tekeväksi tahoksi. Asukkaan kanssa tehtävä työ on palvelutarpeen määrittämistä ja yhdessä suunnittelua. Organisaation tasolla tapahtuva palveluntoiminnan yhteensovittaminen taas on palvelujen tuottamista ja antamista asukkaalle käyttämällä mahdollisimman tehokkaasti ja järjestelmällisesti hyväksi eri organisaatioiden tarjoamat palveluvaihtoehdot välttämällä kuitenkin päällekkäisyyksiä ja turhia odotusaikoja. Asukkaan näkökulmasta hänen tarpeisiinsa vastataan ja luodaan yksilöllinen palveluiden kokonaisuus. Organisaation tasolla tapahtuva palveluiden toiminnan koordinointi taas on välttämätön pohja edellisen onnistumiselle.

Palveluiden koordinoinnin ja räätälöinnin myötä korostuu myös tiedon välittäminen asiakkaille, sillä asiakkaan osallistuminen palveluiden suunnitteluun ja valintojen tekemiseen on mahdollista vain silloin, kun tietoa erilaisista palveluista ja toimenpiteistä on tarjolla. Palveluiden jakeluteiden monipuolistaminen muun muassa sähköistä tiedonkulkua vahvistamalla onkin ollut viime vuosina vahva kehittämislinja asiakaslähtöisyyden vahvistamisessa. Tiedon lisäämisessä hyviä keinoja ovat esimerkiksi Internet-pohjaiset ”palvelutorit”.

5.3.2 Palvelumanagerin tehtävät ja rooli

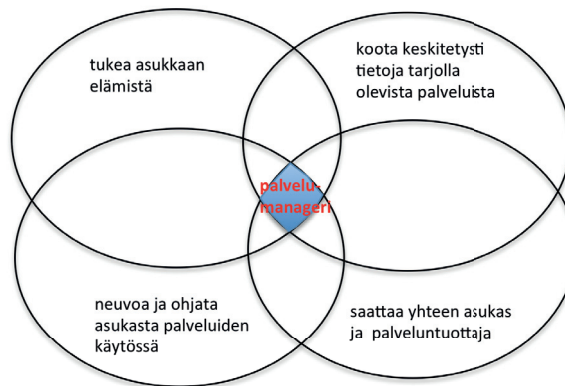
Palvelumanagerin tehtävänä on määrittää asukkaan palvelutarpeet ja löytää niiden kanssa parhaiten yhteensopivat palvelut. Keskeistä tässä on palvelujen keskitetty ja vastuullinen koordinointi yhdessä asukkaan kanssa. Kyseessä on sarja toimenpiteitä, jotka on tehtävä, mikäli halutaan siirtyä tarjontakeskeisistä palveluista ja kysyntakeskeisiin palveluihin. Tarjontakeskeisyys tarkoittaa sitä, että palveluntuottajat valitsevat itselleen sopivat

asiakkaat. Kysyntäkeskeisyys on puolestaan sitä, että palvelua tarvitseville haetaan sopiva palvelutuottaja.

Keskeistä palvelumanagerin tehtävissä on eri osapuolien intressien yhteensovittaminen. Kyseessä ei ole pelkästään asukkaiden informointi ja kuuleminen, vaan yhteistyön avaaminen kaikille toimijoille, niin asukkaille, yksityisille ja julkisille palveluntuottajille ja kolmannelle sektorille (kuva 5). Lisäksi palvelumanageri:

- kokoaa asukkaan haluamia palveluja koskevat tiedot yhteen ja helposti saataviksi.
- seuraa asukkaan palvelun tarvetta ja annettavien palvelujen riittävyyttä ja tarvittaessa ehdottaa tai tekee muutoksia palvelukokonaisuuteen. Hän huolehtii myös tarpeen mukaan yhteyksistä asukkaan ja viranomaisten välillä sekä viranomaisten kesken.

Palvelumanagerin tehtävänä on asiantuntijana selvittää asiakkaan palvelujen tarpeet, sovittaa palveluita yhteen sekä varmistaa yhteydet eri palveluntuottajiin.



Kuva 5. Palvelumanagerin tehtäväalueet

Palvelumanagerin toiminta muodostuu kolmiosta, jonka yhtenä kulmana on asiakas, toisena palveluntuottajaverkosto ja kolmantena viranomaisverkosto. Palvelumanagerilla on ainakin kolme roolia tässä kolmiossa. Hän tulkitsee asiakkaan toiveita palveluista, mutta myös päinvastoin, palveluntuottajien ajatuksia asiakkaalle. Kolmanneksi hän toimii asiakkaan tukihenkilönä, minkä seurauksena asiakas voi kokea olonsa rauhallisemmaksi ja turvallisemmaksi.

Palvelumanagerin tehtävänä on saattaa eri osapuolet yhteistyöhön keskenään ja koota eri tahoilta kertyvä kokemustieto yhteen. Toisaalta palvelumanageri voi toimia yhteyshenkilönä asukkaiden suuntaan ja saattaa asuk-

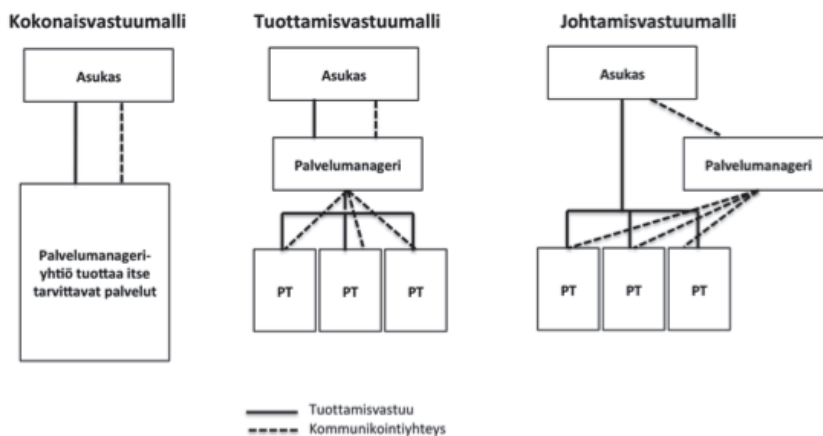
kaat ja palveluntuottajat yhteen. Palvelumanageri myös ohjaa prosessin kehittämistä eri tahoilta kertyvän palautteen perusteella.

Palvelumanagerin toiminnan vaarana on, että ottamalla vastuun palveluiden yhteensovittamisesta, palvelumanageri vapauttaa muut tästä vastuusta. Julkiset ja myös yksityiset palveluntuottajat voisivat näin jatkaa oman toiminta-alueen sisällä ilman, että tarvetta syntyisi oman toiminnan tiiviimpään yhteensovittamisesta muiden palveluntuottajien kanssa. Näin palvelumanagerista saattaisi muodostua vain uusi lenkki palveluketjussa, ja tämä johtaisi siihen, että palvelumanageri vähitellen olisi yhtä syrjässä. Välttääkseen tämän kehityskulun, palvelumanagerin on tehtävä itsenänsä näkyväksi asukkaiden keskuudessa. Keskeistä palvelumanagerin toiminnan kehittämisessä on, että vältetään seuraavat sudenkuopat:

- Palvelu ovat joustamattomia, eivätkä vastaa yksittäisten henkilöiden tarpeita, räätälöinti ei toimi.
- Palvelutarpeiden muutoksia ei seurata.
- Asukkaan eri järjestelmistä saatavien palveluiden kokonaisuus jää usein hahmottumatta.
- Vastuita on vaikea määrittää, sillä kukaan ulkopuolinen henkilö ei ole vastuussa asukkaan palvelukokonaisuudesta.

5.3.3 Mahdollisia palvelumanagerimalleja

Alueellisia palvelumanagerimalleja ei ole käytännössä Suomessa lainkaan, joten niiden kehittämiseen ja toimintaan liittyviä empiirisiä evidenssejä ei ole mahdollista saada. Mahdollisia palvelumanagerimalleja voidaan toimittajajohtamisen mallien perusteella generoida kolme erityyppistä (kuva 6).



Kuva 6. Vaihtoehtoisia palvelumanagerimalleja

Kokonaisvastuu- ja tuottamisvastuumallissa palvelumanagerilla on palveluiden tuottamisvastuu ja vastuu palveluiden laadusta. Erona on, että kokonaisvastuumallissa palvelumanageriyhtiö tuottaa itse tarvittavat asukaspalvelut kun tuottamisvastuumallissa palvelut hankintaan alihankintana palveluntuottajilta. Palvelumanageri saa oman ansaintansa osana asukkailta veloittettavaa palvelumaksua.

Johtamisvastuumallissa palvelumanageri on välittäjänä palveluntuottajien (palveluverkoston) ja asukkaan välillä. Mallissa palvelumanageri toimii asukkaan edunvalvojana palveluverkoston johtamisessa. Palvelumanageri hallinnoi palveluverkostossa olevien palveluntuottajien valikoimaa mutta sopimukset tehdään suoraan asukkaan ja palveluntuottajien välille. Ensimmäinen vastuu palvelun laadusta on palveluntuottajilla, ja mikäli tuotettu laatu ei vastaa sovittua, palvelumanageri voi poistaa palveluntuottajan palveluverkostosta. Palvelumanageri saa ansaintansa palveluntuottajilta korvauksena siitä, että palveluntuottaja kuuluu palveluverkostoon. Eri palvelumanagerimallien mukanaan tuomat edut ja haitat asukkaan näkökulmasta vaihtelevat (taulukko 5).

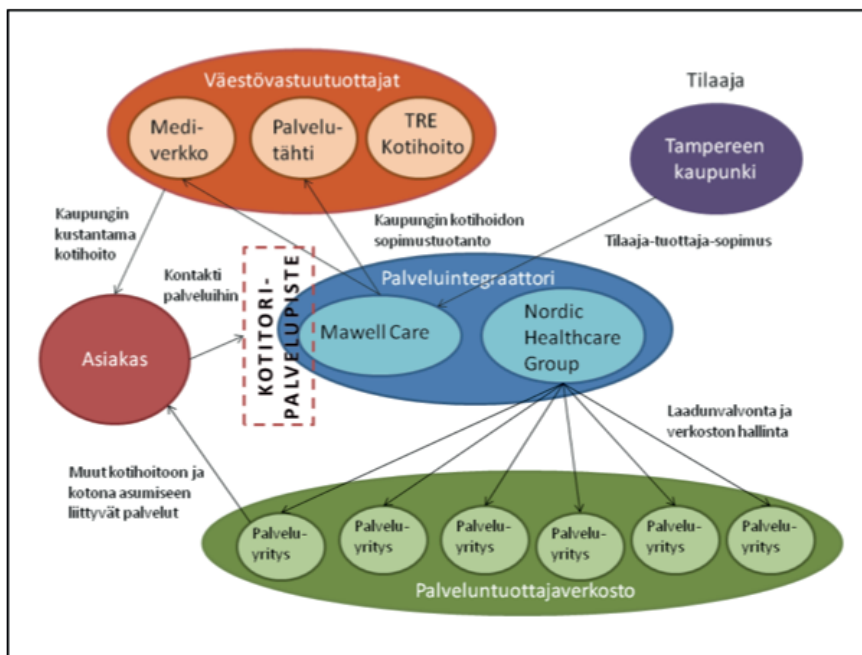
Taulukko 5. Eri palvelumanagerimallien edut ja haitat asukkaan näkökulmasta

Palvelumanagerimalli	Edut (asukkaan näkökulmasta)	Haitat (asukkaan näkökulmasta)
Kokonaisvastuumalli	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelujen helppo yhteensovittaminen • Selkeä ja yksinkertainen 	<ul style="list-style-type: none"> • "Palveluntuottajan" vaihtamisen hankaluus • Toiminta ei ole läpinäkyvää ja avointa
Tuottamisvastuumalli	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelumanagerin riippumaton palveluntuottajasta ja yksittäisen palveluntuottajan vaihdettavuus helppoja • Asukkaan ja palvelumanagerin yhteydenpidon helppous • Selkeä ja yksinkertainen 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelumanagerin vaihtamisen hankaluus
Johtamisvastuumalli	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluntuottajien helppo vaihdettavuus • Palvelumanagerin riippumattomuus palveluntuottajista • Toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelujen yhteensovittaminen ja palveluntuottajien välisen yhteistyön aikaansaaminen • Vaatii asukkaalta aktiivisuutta ja enemmän koordinoitua

5.3.4 Esimerkkitapaus Tampereen Kotitori

Tampereen Kotitori on kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelumanagerimalli, joka järjestää ja kehittää erityisesti ikäihmisten kotona asumista tukevia palveluita uudella tavalla julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyönä. Kotitori-verkoston ideana on tarjota kaikki asiakkaan tarvitsemat kotipalveluihin ja kotona asumiseen liittyvät palvelut samasta paikasta, oli kyseessä sitten kunnallinen kotihoito tai yksityisten palveluyritysten tarjoamat palvelut.

Kotitori-verkosto yhdistää julkisen ja yksityisen sektorin toimijoita. Sopimuksellisesti verkostoa johtaa Tampereen kaupunki, jolla on vastuu kunnallisen kotihoidon järjestämisestä. Tampereen kaupungilla on sopimus Mawell Caren kanssa, joka tuottaa sovitun palvelun yhdessä Mawell Oy:n ja Nordic Healthcare Group Oy:n kanssa. Nämä kolme yritystä muodostavat yhdessä palvelumanagerikonsortion. Mawell Oy on Mawell Care Oy:n emoyhtiö, joka vastaa tietojärjestelmistä. Varsinaiseen operatiiviseen toimintaan Mawell Oy ei osallistu, joten se on jätetty tässä tutkimuksessa verkostotarkastelun ulkopuolelle. Palvelumanageri on vastuussa Kotitori-verkoston käytännön toiminnan organisoinnista sekä kaupungin järjestämisvastuulla olevan säännöllisen kotihoidon järjestämisestä omilla väestövastuualueillaan (eli tietyissä kaupunginosissa). Koska palvelumanageri ei itse voi järjestää vastuullaan olevia palveluita, on sillä puolestaan tilaaja-tuottaja-malliset sopimukset kaupungin järjestämisvastuulla olevan säännöllisen kotihoidon toteuttamisesta kahden hoivapalveluyrityksen, Mediverkon ja Palvelutähden, kanssa. Mediverkko tuottaa palvelumanagerin vastuulla olevista palveluista kaksi kolmasosaa ja Palvelutähti loput. Näiden yritysten lisäksi Kotitori- verkostoon kuuluu myös muita yksityisiä palveluyrityksiä, jotka muodostavat Kotitorin palvelutuottajaverkoston (kuva 7).



Kuva 7. Tampereen Kotitorin verkosto

Kotitori-verkosto perustuu tilaaja-tuottaja-malliin, jossa tilaajana on Tampereen kaupunki. Verkostoa on alettu koota Tampereen kaupungin aloitteesta neuvottelumenettelyn kautta. Tampereen kaupungilla on sopimus palvelumanagerin kanssa kunnallisen kotihoidon osittaisesta ulkoistamisesta, ja kaupungin oma kotihoidon yksikkö puolestaan hoitaa loput kunnallisesta kotihoidosta itse. Kunnalla on kotihoidon järjestämisvastuu, ja se määrittelee toiminnan tavoitteet. Kaupunki seuraa ja valvoo palvelumanagerin toimintaa palvelutasomittareilla kaupungin järjestämisvastuulla olevan palvelun osalta SLA- mallin (service level agreement) avulla. SLA-mallilla seurataan manageripalveluiden sekä kotihoidon palveluiden toteuttamista, ja se sisältää sekä laatupalkkio- että laatusakkomahdollisuuden.

Palvelumanagerin tehtävänä on huolehtia Kotitorin käytännön toiminnasta kokonaisuudessaan, ja se toimii verkoston ”managerina”. Palvelumanageri ei siis itse tuota kotihoidon palveluita, vaan hankkii ne yksityisiltä palveluyrityksiltä. Managerin tehtävänä on rakentaa tehokas ja helppokäyttöinen kanava, josta ihmiset voivat hankkia erilaisia palveluita yhdestä pisteestä. Tavoitteena on ennakoida ja nopeuttaa palveluiden saatavuutta riippumatta siitä, tuottavatko ne kaupunki vai yksityinen palveluntarjoaja. Palvelumanagerin vastuulla on ihmisten asiakasneuvonta ja -ohjaus koko kaupungin alueella sekä palvelutarpeen arviointi ja kaupungin kotihoidon palveluiden järjestäminen oman väestövastuualueensa osalta. Kaupungin omat kotihoidon yksiköt tekevät palvelutarpeen arviointia muille alueille. Kaupungin järjestämisvastuulla olevan kotihoidon lisäksi palvelumanageri välittää asiakkaille yksityisesti rahoitettavia palveluita. Palvelumanageri vastaa myös kotihoidon tukipalveluiden (esimerkiksi turva-, kauppa-, siivouspalvelut) organisoinnista ja laadunvalvonnasta koko kaupungin osalta. Sen vastuulla on palveluntuottajaverkoston kokoaminen, ohjaus, laadunhallinta ja toiminnan seuranta sekä kehittäminen. Lisäksi palvelumanageri kehittää kotihoidon palveluita, prosesseja, toimintoja ja tietojärjestelmiä kaupungin ja yksityisten palveluntuottajien kanssa.

Mawell Care ja Nordic Healthcare Group (myöhemmin NHG) muodostavat konsortion, joka toimii palvelumanagerina asiakkaiden, kaupungin ja palveluverkoston välissä. Palvelumanagerisopimus on solmittu Mawell Caren ja Tampereen kaupungin välillä, kun taas NHG:llä on sopimus Mawell Caren kanssa. Sopimuksellisesti NHG on siis Mawell Caren alihankkija, mutta käytännössä palvelumanagerikonsortio toimii varsin tasavertaisesti ja molemmilla yrityksillä on omat vastualueensa Kotitoriin liittyen. Mawell Care toimii Kotitorin asiakasrajapintana ja on vastuussa asiakkaiden palveluohjauksesta Kotitori- palvelupisteessä, puhelimitse ja sähköpostitse. Mawell Care myös kehittää jatkuvasti palvelun sisältöä ja kokeilee uusia toimintatapoja Kotitori-palvelupisteessä asiakkailta saatavan palautteen

perusteella. NHG puolestaan on päävastuussa Kotitorin yksityisen palveluntuottajaverkoston hallinnasta ja kehittämisestä sekä kaupungin oman kotihoidon kehittämisestä yhdessä kaupungin tilaaja- ja tuottajaorganisaatioiden kanssa.

Väestövastuutuottajat vastaavat kaupungin vastuulla olevan kotihoidon käytännön toteuttamisesta. Väestövastuutuottajien tehtäviä hoitaa verkostossa kolme itsenäistä organisaatiota. Mediverkko ja Palvelutähti ovat yksityisiä yrityksiä, kun taas kolmas toimija on Tampereen kaupungin oma kotihoidon yksikkö. Mediverkolla ja Palvelutähdellä on molemmilla omat väestövastuualueensa eli kaupunginosansa, joiden alueella ne vastaavat kaupungin järjestämisvastuulla olevan kotihoidon tuottamisesta. Muiden Tampereen väestövastuualueiden kotihoidon kaupunki hoitaa itse. Väestövastuutuottajayritykset tuottavat Kotitori-verkostossa pääasiallisesti kaupungin järjestämisvastuulla olevaa kotihoitoa, mutta ne voivat halutessaan tuottaa myös yksityisiä palveluita Kotitorin asiakkaille ja ovat siten myös osa Kotitorin yksityistä palveluntuottajaverkostoa. Väestövastuutuottajien lisäksi Kotitori-verkostoon kuuluu myös monia muita palveluntuottajia, jotka tuottavat asiakkaille sekä kaupungin ostokotihoitoa että asiakkaan itse kustantamia palveluita. Palvelutuottajaverkoston vastuulla on erilaisten palveluiden tuottaminen loppuasiakkaille sovitulla laatutasolla. Kotitorin palvelutuottajaverkostoon pääseminen edellyttää yrityksiltä tiettyjen kriteereiden täyttämistä, ja mukana oleville yrityksille tehdään auditointeja toiminnan laadun varmistamiseksi ja kehittämiseksi. Kotitori toimii palveluyrityksille yhtenä myyntikanavana, mutta Kotitorilla ei ole velvollisuutta ohjata asiakkaita yksittäisille yrityksille. Kotitori ei siis esimerkiksi takaa palveluntuottajille tiettyä kuukausittaista asiakasmäärää.

5.4 Kolmannen sektorin toiminnan edellytykset

Kolmannen sektorin toiminta on tavoitteellista, ulkoapäin ohjaamatonta, kollektiivista, yhteisöllistä, solidaarista, spontaaniakin ja perustuu ihmisten tarpeisiin toimia itse tai vaikuttaa ja osallistua itseään koskeviin suunnitelmiin ja päätöksiin tai tehdä itse suunnitelmia ja päätöksiä (Helander & Laaksonen 1999). Kolmannen sektorin toiminnalle täytyy olla perusteet. Pohjalla on oltava jokin tarve, jotta toiminta pysyy yllä. Alueen asukkaiden elämän tilanteet, asukasdemografia ja sosioekonomiset tekijät usein määrittävät kolmannen sektorin toimintaa. Toiminnalle pitää löytyä myös riittävä tahtotila, motivaatio ja innokkuus sen ylläpitoon. Tämä johtuu siitä, että kolmannen sektorin toiminnalle vapaaehtoisuus on luonteen omaista. On kuitenkin muistettava, että tälle sektorille pätee samat periaatteet kuin muillekin sektoreille: toiminta vastaa johonkin tarpeeseen.

Kolmannen sektorin toiminnan etuja on se, että se ei edusta julkista valtaa. Tämä saattaa monissakin tilanteissa madaltaa kynnystä käyttää palveluja ja olla ensimmäinen kontakti päästä palvelujen piiriin. Ulkomaalais-taustaisella väestöllä saattaa myös olla kulttuuritaustastaan johtuen ennakkoluuloja virkavaltaa kohtaan. Luottamuksen luominen on tärkeää, jotta palvelua voidaan käyttää. Tästä syystä edellytyksenä on, että toiminta pysyy sille luonteenomaisena eli vapaaehtoisuuteen, voittoa tavoittelemattomuuteen ja itsenäisyyteen perustuvaan toimintaan. Liian strukturoitu toimintamalli saattaa jäykistää toimintaa.

Alueellisen toiminnan edellytys on hyvä viestintä ja verkottuminen muihin toimijoihin (Leskinen et al. 2007). Nämä luovat hyvän pohjan toiminnalle. Viestinnän kulmakiviä ovat toimivat nettisivut, paikallislehti tai muu kirjallinen viestintä, aktiivisesti päivitetty virtuaalinen keskustelufoorumi sekä fyysinen toimipiste tai tapaamiset. Tarkoituksena on täten tarjota informaatiota monien kanavien kautta. Yksi kanava ei riitä. Lisäksi sosiaalisen median hyödyntäminen kannattaa. Keskustelua on syytä pitää aktiivisena, jotta toiminta pysyy yllä. Tähän on hyvä varautua ja suunnitella toiminta siten, että toimintaa on riittävästi. Tässä hyvänä esimerkkinä on mm. asukasyhdistystoiminta ja sen tarjoamat palvelut. Toimijoiden kannattaa myös verkottua mahdollisimman tehokkaasti alueen muiden toimijoiden kanssa. Verkottuminen kannattaa myös lähialueiden ja muiden sektoreiden kuten esim. kunnan kanssa.

Rahoitus on usein haasteellinen toiminnan ylläpitämisessä ja jatkuvuuden takaamisessa. Joissakin tapauksissa, etenkin hyvin pienillä toimijoilla, saattaa rahoituksen, kirjanpidon ja niihin liittyvien asioiden tuntemuksen puute olla esteenä toiminnalle. Tästä syystä pienille toimijoille tulee löytää heille suunnattua koulutusta rahoituksesta. Usein vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta kuormittaa vain yhtä tai muutamaa aktiivista henkilöä. Kun heidän voimat loppuvat, loppuu usein myös toiminta. Tämä on suuri haaste kolmannen sektorin pienimuotoiselle toiminnalle. Tästä syystä toimintaa tulee kehittää siten, että siihen saadaan jatkuvuutta. Rahoituksen jatkuvuus on tärkeä keino toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Rahoituksessa haasteellista on myös avustusten epäselvyys. Avustusta voidaan hakea monesta eri hallintokunnasta ja hakuajat saattavat vaihdella. Selkeämpi toimintamalli auttaa avustusten hakemista.

”Kun yhdistykset Suomessa on niin kauhian tuota just tämmöisellä vapaaehtoistoiminnan pohjalta sillai että välttämättä siellä ei oo ollenkaan oo näillä yhdistyksillä ei oo niinku sellaista niinku osaamista oikein että miten kun yhdistyksen kaikki raha-asiatkin pitää hoidtaa, että sehän on erittäin tiukkaan säädeltyä ja tai pitäis ainakin olla ja sit tulee. Nythän on ollut sellaisia jotakin mitkä on tarjonnut

näitä päiväkotipalveluita tällainen yhdistys. Niin tota siellähän tuli äkkiä sitten kans niitä vähän ongelmia kun ei siellä. Nehän haluaa hyvää. Mut kun sekin on niin semmoista tarkkaa toimintaa kun sitä palvelua myydään, et siellä on kaikki niin kun lakisääteiset asiat hoidettuna.”

”Et se missä nyt kaupunki vois tukea ois sitten just tällaisista, et vois mahdollisesti kouluttaa ja antaa sitä sen tyypistä niinku tietotaitoa et miten tällainen yhdistystoiminta oikein vaatii ennen kun sitä ostetaan niin kun saman tien vaan kaikki palveluohjelmat tiedetään et onko tää.”

”Et kaikesta just se oli just tästä varmaan tää tiedotus. Se on niinku on se mitä kuulee just tommoisessa asukastilaisuudessa. Kun tästäkään ei oo tiedetty ja että se on niinku sellainen vähän niinku ikuisuuskysymys et miten saatais se tieto vielä paremmin vaan niinku perille ja ehkä se tää on tää ison kaupungin ongelma tässä juuri että se ei taho löytyy selvästi tuolta verkoista ja palvelimista sitten näistä portaaleista tai. Ja se ---- portaali sit ihan missä ois kaikki avustukset.”

Kolmannen sektorin haasteena ovat hyvät julkiset palvelut. Suomessa julkiset palvelut ovat varsin kattavat, vaikka tietysti aina kehittämiselle on tilaa. Lähiöissä asuu keskimääräistä pienituloisempaa väestöä. Heille julkiset palvelut ovat erittäin tärkeitä ja niitä hyödynnetään hyvin. Lisäksi hyvin edullisia tai ilmaisia kolmannen sektorin palveluita käytetään usein. Tämä on haasteellista kaupallisten palvelujen kehittämiselle. Alueelta ei löydy riittävää kriittistä massaa, jotta uusien palvelujen kokeileminen kannattaisi. Kehittämiseen liittyy riskinotto ja se, että löytyy ne asiakkaat, jotka innostuvat kokeilemaan uutta. Palvelut ovat myös se toimiala, johon ei välttämättä haluta laittaa rahaa ensimmäisenä. Etenkin, jos perustarpeisiin palvelut löytyvät julkiselta puolelta. Tässä tutkimuksessa on keskitytty asumista tukevien palvelujen kehittämiseen. Tälle toimialalle on tyypillistä se, että palveluja tuotetaan monessa pienessä yksikössä ja tuottajat ovat usein hyvin pieniä yrityksiä. Tämä näkyy erityisesti kiinteistön ylläpitoon ja huoltoon liittyvissä palveluissa.

6 Johtopäätökset

Asumista tukevien palveluiden kehittymiseen vaikuttavista kysyntätekijöistä keskeisin on kasvava ikääntyvien kansalaisten joukko, joka tarvitsee tulevina vuosikymmeninä enenevässä määrin palveluita. Asumista tukevien palveluiden avulla on mahdollista vaikuttaa ikääntyneiden elämänlaatuun ja hyvinvointiin. Asumista tukevat palvelut eivät kuitenkaan rajaudu pelkästään ikääntyneisiin. Palveluita käyttävät myös muut asukasryhmät, jotka hakevat helpotusta arkielämän askareisiin ja toimintoihin esimerkiksi kauppakassipalveluiden avulla. Tästä syystä palvelujen monipuolinen kehittäminen on välttämätöntä. Asumista tukevien palvelujen tulee vastata kaikkien asukkaiden tarpeisiin.

Asumista tukevat palvelut ovat perinteisesti hyvin pitkälti rajautuneet kunnallisiksi palveluiksi. Ikääntyvien kansalaisten määrän kasvu ja työikäisten väheneminen aiheuttaa yhä enenevästi haasteita kuntatalouden pitkän ajan kestävyydelle. Lisäksi kuntiin kohdistuu monia kuormittavia tekijöitä; esimerkiksi lisääntyneet palkkakustannukset vaikuttavat heikentävästi kuntien selviytymiseen, koska henkilöstökustannukset ovat suurin kiinteä kuluerä ja palvelualoille tarvitaan jatkuvasti uutta työvoimaa.

Lähiöiden asumista tukevien palvelujen tarjontaa vaikuttaa asuinalueen väestömäärä. Ilman riittävää potentiaalista asiakaskuntaa, ei palveluntuottajilla ole taloudellisia intressejä lisätä panostuksiaan asukaspalveluiden kehittämiseen. Tosin teknologian kehittyminen luo mahdollisuuksia asukkaille uudenlaisille tiedon ja palveluiden etsinnän kanavilla sekä yhteistyömuotojen syntymiselle. Myös asuinalueiden kehittäminen täydennysrakentamisella lisää asuinalueen potentiaalista asiakaskuntaa. Täydennysrakentamisen tarkoituksena on monipuolistaa asuntokantaa ja kasvattaa alueen väestömäärää sekä esimerkiksi monipuolistaa väestön ikärakennetta. Tasainen väestömäärä antaa paremmat edellytykset palveluiden kehittämislle ja tuo uusia palvelukäyttäjiä. Väestöhän vähenee useilla asuinalueilla paitsi muuttoliikkeen seurauksena, myös asumisväljyyden kasvun vuoksi. Täydennysrakentamisen yhteydessä voidaan toteuttaa tarvittavia tilaratkaisuja taloyhtiön, korttelin tai koko lähiön mittakaavassa. Kokonaisuutena palvelut voisivat ankkuroitua esimerkiksi taloyhtiöiden aulatiloihin, alueiden yhteistiloihin ja ostoskeskuksiin.

Pelkästään palveluiden määrän lisääminen ei kuitenkaan ole kestävää pitkällä aikavälillä, vaan tarvitaan myös uudenlaisia tapoja järjestää palvelut.

Uutena liiketoiminta-alueena yrityksillä on vain niukasti kokemuksia asukkailla tarjottavien palvelujen tuottamisesta ja paketoimisesta yhteen asumisen kanssa. Myös asiakasymmärrys on vasta rakentumassa, minkä vuoksi arvolutausten rakentaminen ja niiden viestiminen asukkaiden suuntaan on ollut vajavaista. Vaikka nykyiset palvelukonseptit ovat löytäneet liiketoiminnallisesti kannattavia ja kasvupotentiaalin omaavia toimintamalleja, liittyy liiketoimintamallien kehittämiseen vielä monia kysymysmerkkejä muun muassa kannattavuuden ja volyymien sekä yhteistyömallien näkökulmista.

Asukkaan palveluiden käyttöä rajoittaa myös tottumattomuus kotiin tulevien palveluiden käytössä, ja keskeistä on asukkaan luottamus palveluntuottajaan kohtaan. Palveluiden hankinnan kynnys on korkealla ja sopivan palveluntuottajan valitseminen saatetaan kokea hankalaksi. Palvelumarkkinoilla toimivan kuluttajan asiakasosaamiseen kuuluu muun muassa tiedon hankkiminen palveluista, palveluiden tilaaminen ja niiden sisällöstä palveluntuottajan kanssa sopiminen. Erilaiset alueellisen yhteistyön muodot, kuten palvelumanageritoiminta, pienyrittäjäyys ja institutionaaliset toimijat voivat madaltaa kynnystä asumiseen liittyvien palveluiden hankinnassa. Palvelut tukeutuvat toimijoiden ja toimintatapojen yhdistelmiin, jossa keskinäisiä resursseja aiempaa monitahoisemmilla tavoilla.

Asumista tukevien palvelujen kehittäminen vaatiikin monialaista osaamista ja ymmärrystä kokonaisuuksista. Vain yksi organisaatio tai taho ei pysty kehittämään palveluja tehokkaasti. Kun puhutaan alueellisista lähipalveluista, niiden kehittäminen vaatii vielä enemmän monialaista osaamista ja ymmärrystä alueen historiasta ja asukkaiden tarpeista. Tästä syystä toimiva yhteistyö ja kokonaisuuksien hallinta on olennaista, kun lähdetään kehittämään uusia palveluita. Asiakkaan kannalta yhtenäisempien palvelukonseptien ja –liiketoimintamallien kehittäminen edellyttääkin yrityksiltä kykyä integroida erilaisia toimintoja nykyistä paremmin, sekä kykyä katsoa toimialarajojen yli palvelujen kehittämisen aikana uusien, toimivien käytäntöjen löytämiseksi ja vahvistamiseksi.

Uusien palvelujen kehittäminen vaatii myös ymmärrystä tulevista tarpeista ja riskinottoa. Asukkaiden tarpeiden ymmärtäminen on edellytys palvelujen kehittämiselle. Alueen väestörakenne vaikuttaa paljon siihen, mitä palveluja alueella tullaan käyttämään ja mitä asukkaat tarvitsevat. Kun osataan jo etukäteen suunnata tiettyjä palveluita, voidaan päästä aidosti vastaamaan niihin tarpeisiin, joita asukkailla on. Julkiset palvelut suunnitellaan pitkälti kunnan omien vuosikellojen kautta. Vuosibudjetit ohjaavat alueen suunnittelua ja palvelujen kehittämistä. Tämä malli on hyvin hidas eikä sen avulla päästä vastaamaan muutostilanteisiin. Julkisen sektorin suuri haaste onkin sen hajanaisuus eri hallintokuntiin ja toimijoiden sekä

osin siitä aiheutuva kankeus ja hitaus sekä heikko asiakaslähtöisyys. Tähän haasteeseen tulee tarttua, mikäli julkisen sektorin tuottamia palveluita halutaan kehittää.

Lähiöiden ja asuinalueiden palveluja sekä niiden kehittämistä on tutkittu jo hyvin pitkään. Erilaisia tutkimus- ja kehittämishankkeita on tästä aiheesta tuotettu lukuisia. Monissa tutkimuksissa on päädytty samaan tulokseen. Haasteellisenä nähdään erityisesti organisaatioiden yhteistyö. Tässä tutkimuksessa haastateltiin Helsingin kaupungin hallintokuntien työntekijöitä, mutta samoja haasteita on muissakin kunnissa. Monialainen yhteistyö nähdään edelleen vaikeana. Tähän haasteeseen ei ole kehitetty toimintamallia. Toimintamallin avulla yhteistyön kehittäminen on tehokkaampaa, koska toimijat tietävät oman roolinsa ja tehtävänsä. Lisäksi etuna on se, että toimintamallin avulla voidaan parantaa henkilökeskeistä työskentelyä.

Asukkaat ovat asuinalueiden ehdoton voimavara, ja he ovat alueen parhaat asiantuntijat. Heidän saaminen mukaan kehitystyöhön on edellytyksenä elinvoimaisen asuinalueen luomiseen ja sen ylläpitoon. Asuinalueiden kehittämisessä – oli kyseessä sitten palvelut tai fyysinen ympäristö – pitkäkestoinen kehittäminen on ratkaisu todellisen kehitystyön onnistumiseen. Tutkimus- ja kehityshankkeiden ongelma on niiden lyhytkestoisuus. Hankkeet ovat usein 2-3-vuotisia johtuen hankkeiden rahoituksesta. Tämä on liian lyhyt aika, kun halutaan kehittää asuinaluetta järkevästi. Aluekehitys on nähtävä jatkuvana kehitystyönä.

Jatkossa kannatta pohtia sitä, mikä sektori on tehokkain alueen kehittäjä ja palvelujentuottaja. Kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että kehitystyötä on tehty hyvin paljon varsinkin julkisella sektorilla, mutta edelleen ollaan samojen kysymysten äärellä. Onko siis sittenkin viisaampaa suunnata katse alueen toimijoihin ja heidän resursseihin? Paikallisina toimijoina ja asukkaina heillä on suuri intressi toimivan palvelurakenteen suhteen. He voivat myös kehittää aluetta pidemmällä aikajänteellä, mikäli heillä on siihen riittävää halua, intoa ja mahdollisuuksia. Paikallisten toimijoiden voima voi olla hyvinkin suuri, mutta siinä on vielä omat haasteensa. Usein paikallisista löytyy muutama aktiivi, jotka saattavat ohjata voimakkaasti alueen mielipiteitä. On olemassa työskentelymenetelmiä, joiden avulla saadaan laajemmin paikallisten mielipiteet kuuluviin. Näitä työskentelymenetelmiä ovat mm. erilaiset osallistavat työpajat tai räätälöidyt keskustelutilaisuudet. Toki tämä on aihe, jossa on vielä kehitettävää. Etenkin niillä alueilla, joilla on paljon työttömyyttä, asukkaiden joukosta löytyy keskimääräistä enemmän syrjäytyneitä. Heidän saavuttaminen on usein hyvin haasteellista. Osallistamista on myös syytä kehittää räätälöidymmin. On ymmärrettävä asukkaiden ja toimijoiden lähtökohtia paremmin ja löydettävä heille sopivat toimintatavat. Alueen tulee palvella kaikkia sen käyttäjiä. Pai-

kallisilla toimijoilla on hyvin suuri rooli alueen toiminnassa ja sen kehittämisessä.

Julkisella sektorilla on edelleen suuri vaikutus alueen asukaspalvelujen kehittämiseen. Julkinen sektori toimii pitkälti palveluiden mahdollistajana, ja julkisen sektorin toimilla on keskeinen vaikutus palveluiden edellytysten luomisessa. Sen vastuulla ovat alueen kaavoitus, kehittäminen, julkisten tilojen hallinta ja palvelujen järjestäminen. Näiden toimintojen kautta voidaan mahdollistaa alueellinen ja itsenäinen toiminta ja tukea alueen kehittymistä luomalla sille puitteet, jonka varassa paikallinen toiminta pystyy kehittymään. Tähän parhaat vaikutusmahdollisuudet ovat mm. kaavoitusyhteistyö, tilojen järjestäminen, rahoitusavustukset sekä palveluverkostojen luominen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että julkisella sektorilla on edelleen haasteita monialaisen hallintokuntien yhteistyön luomisessa.

Tulevaisuuden mahdollisuudet eivät siten liity yksinään yksittäisten palvelujen tarjoamiseen ja tuottamiseen ("kenen käsillä tehdään"), vaan entistä enemmän huomio kiinnittyy palveluja ja niihin liittyvää tietoa yhdistäviin konsepteihin, joiden kautta asiakkaille voidaan tuottaa monipuolista ja yksilöllisiä tarpeita vastaavaa sisältöä

Kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita ovat implementoinnin haasteet. Tulosten jalkauttaminen vaikuttaa olevan edelleen hyvin haasteellista. Jatkossa on pureuduttava siihen, mitkä ovat todelliset esteet tulosten jalkauttamisessa ja implementoinnissa.

Toinen jatkotutkimusaihe on alueaktiivisuus ja juuri paikallisten toimijoiden toiminta. Mitkä tekijät vaikuttavat alueen aktiivisuuteen, mitkä ovat toiminnan edellytykset ja miten toiminta rakentuu? Miksi jotkut alueet ovat aktiivisia ja jotkut eivät? Miksi aktiivisuus on eriasteista? Hyödyttääkö alueen aktiivisuus vain joitakin alueen ryhmiä? Nämä ovat kysymyksiä, joihin vastaamalla alueen kokonaisvaltaista toimintaa voidaan ymmärtää paremmin ja sitä kautta sen kehittämistä tehostaa.

7 Lähteet

Ahonen, T., Airola, M., Lappalainen, I., Nuutinen, M., Reunanen, M., Valjakka, T. & Valkokari P. (2013) Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen – Palvelukyvyystä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan. Espoo, VTT.

Brax, S. (2005). A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. *Managing Service Quality* 15 (2). 142-155

Edvardsson, B., Olsson, J. (1996), "Key concepts for new service development", *The Service Industries Journal*, Vol. 16, pp. 140-164.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2005) *Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta*. Välikirja. Helsinki

Grönroos, C. (1990) *Service Management and Marketing*. Lexington Books. Massachusetts/Toronto

Grönroos, C. (1993), "A service quality model and its marketing implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44.

Gummesson, E. (1991). "Truths and myths in service quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2, No.3, pp. 7-16.

Halme, T., Koski, K., Niskanen, S., Kurki, H. (2001) *Lähiöiden palvelut – Kysyntä, tarjonta ja kehittämiskeinot*. Suomen ympäristö 475. Ympäristöministeriö. Helsinki

Hankonen J. (1994) *Lähiöt ja tehokkuuden yhteiskunta*. Suunnittelujärjestelmän läpimurto suomalaisten asuntoalueiden rakentumisessa 1960-luvulla. Gaudeamus Kirja, Otatieto Oy

Helander, V. ja Laaksonen, H. (1999). *Suomalainen kolmas sektori. Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Huuskonen, A., Siltaloppi, J., Puhto, J. (2013) Asumisen ja hyvinvoinnin uudet palvelumallit. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede+Teknologia 3/2013.

Jankkila H. (2008) Kuntatason valta ja vastuu aluekehitystyössä - Toimijanäkökulma. Lapin yliopisto. Acta Universitatis Lapponiensis 154. Rovaniemi

Jalkanen R., Kajaste T., Kauppinen T., Pakkala P. Rosengren C. (2004) Asuinalue-suunnittelu. Rakennustieto Oy. Helsinki

Koistinen K. & Tuorila H. (2008) Millainen olisi hyvä elinympäristö? – Asukkaiden näkemyksiä elinympäristöstä, asumisesta ja palveluista eri elämänvaiheissa. Kuluttajatutkimuskeskus julkaisuja 9/2008,

Kork A-A., Kivimäki R., Rimpelä A., Vakkuri J. (2010). Terveyskioski palveluinnovaationa. Peruskartoitus Ylöjärven terveyskioski –hankkeesta (Vaihe 1). Sitran selvityksiä 19. Helsinki

Kyllönen, E. & Kurenniemi, M. (2003) Asunto ja elämänkaari. Katsaus asumisen laatua koskevaan tutkimukseen. Stakes, aiheita 23/2003.

Kyttä, M. (2004) Ihmisystävällinen elinympäristö. Tutkimustietoa ja käytännön ideoita rakennetun ympäristön suunnittelua varten. YIT ja Teknillinen korkeakoulu. Helsingin Rakennuspaino Oy.

Kytö, H. et al., (2003) Kauas kaikki karkaa - vai karkaako? Palvelut tietoyhteiskunnassa - tutkimuskokonaisuuden yhteenvetoraportti. Kuluttajatutkimuskeskus, 14. Helsinki

Kytö, H., Väliniemi-Laurson, J., Tuorila, H. (2011) Hyvillä palveluilla laadukkaaseen asumiseen. Helsinki. Kuluttajatutkimuskeskus.2/2011.

Lahti, J. (2010) Asuin ympäristön laadun kokeminen väestöryhmittäin. TKK Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitoksen julkaisuja B. Espoo

Leskinen, J., Aalto, K., Kytö, H., Tuorila, H., Varjonen J. ja Väliniemi, J. (2007) Palveluja kotiin verkosta – Tutkimuskokonaisuuden loppuraportti. Julkaisuja 7/2007. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki

Levin, J. & Tadelis, S. (2010). Contracting for Government Services: Theory and Evidence from U.S. Cities. *Journal of Industrial Economics* 58, 507-541.

OECD (2000). *Employment Outlook*. OECD. Paris

Osterwalder A. (2004) The business model ontology – a proposal in a design science approach. *Disseration*, Universite de Lausanne

Päivänen K., Kohl J., Manninen R., Sairinen R., Kyttä M., (2005) Sosiaalisten vaikutusten arviointi kaavoituksessa. Avauksia sisältöön ja menetelmiin. Suomen ympäristö- Ympäristöministeriön julkaisuja 766. Helsinki

Raunio, M. & Linnamaa, R. (2000). Asuin- ja elinympäristön laatu ja kaupunkiseutujen kilpailukyky – Osajien preferenssit ja tyytyväisyys Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seuduilla. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Tampereen yliopisto. Sente-julkaisuja 9/2000. Tampere:

Raunio M. Asuin- ja elinympäristön laatu kaupunkiseutujen kilpailuetuna. Teoksessa Sotarauta M. & Mustikkamäki N. (toim.) Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. ss. 129-150. Suomen Kuntaliitto

Siik, K, (2006). Esteettömyys kaavoituksessa – Lohjan keskusta mahdollisuuksien ympäristönä, diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto, Arkkitehtuurin laitos

Siltaloppi J & Puhto J. (2011) Tapaustutkimus asuinalueiden lähipalveluista Helsingin Mellunmäessä ja Munkkiniemessä. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede+Teknologia 5/2011

Sotarauta M. (2001) Kehittämispelit ja alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementti. Teoksessa Sotarauta M. & Mustikkamäki N. (toim.) Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. ss. 193-207. Suomen Kuntaliitto

Sotarauta M. & Lähteenmäki T. (2001) Onko strategiatyön musta aukko mahdollista välttää? Kohti ydinkompetenssiajattelua alueellisessa kehittämisessä. Teoksessa Sotarauta M. & Mustikkamäki N. (toim.) Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. ss. 45-59. Suomen Kuntaliitto

Sotarauta M., Mustikkamäki N. (2008) Evolutionaarisen muutuskäsityksen ja itseuudistumisen kapasiteetin haaste. Teoksessa Mustikkamäki N. & Sotarauta M. (toim.) Innovaatioympäristön monet kasvot. ss. 11- 45. Tampere University Press

Sosiaali- ja terveysministeriö (2011) Asumispalvelut ja asunnon muutostyöt. Saatavilla osoitteessa: http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/asumispalvelut. Viitattu 11.4.2013

Strandell A. 2011: Asukasbarometri 2010. Asukaskysely suomalaisista asuinympäristöistä. Suomen Ympäristö 31/2011. Suomen ympäristökeskus. Helsinki

Suomen kuntaliitto, (2009) Kuntalaisen paras – Uudistuvat lähipalvelut. 2. painos. Suomen kuntaliitto. Helsinki

Tekes (2005) Innovaatioista hyvinvointia. Painopisteet tulevaisuuden rakentamiseksi.

Valtiovarainministeriö (2010). Kunnan toiminta kilpailutilanteessa markkinoilla ja toiminnan yhtiöittäminen. Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2010. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Vargo S.L. ja Lusch R.F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing. Vol. 68. 1-17

Välikangas, K. (2006) Kuntien toiminta ikääntyneiden kotona asumisen ja palvelujen kehittämisessä. Suomen ympäristö 21/2006. Ympäristöministeriö. Helsinki

Zittig, J. ja Ilmarinen, K. (2010) Missä on lähipalvelu? Lähipalvelukäsitteen määrittely ja käyttö julkisissa asiakirjoissa. Terveys- ja hyvinvoinnin laitoksen raportti. Yliopistopaino. Helsinki

8 Liite

Tilastotietoa Jakomäestä

Väestö

	Jakomäki	Helsinki kok.
Väestömäärä	5 626	595 384
Asutokunnat	2 873	306 918
Yli 65-vuotiaat	970	91 685
Yli 65-vuotiaiden %-osuus	17 %	15,4 %
Alle 18-vuotiaat	1 151	103 651
Alle 18-vuotiaiden %-osuus	20 %	17 %
Lapsiperheiden lukumäärä	647	71 491
Lapsiperheiden osuus asutokunnista	23 %	23 %
Keskimääräinen ruokakunta	1,86	2,65

Ikäjakauma

	Jakomäki		Helsinki kok.	
Koko väestö	5 626		595 384	
0-6-vuotiaat	447	8%	41 127	7 %
7-15-vuotiaat	561	10 %	44 842	8 %
16-18-vuotiaat	304	5 %	17 682	3 %
19-24-vuotiaat	744	13 %	54 648	9 %
25-39-vuotiaat	627	11 %	151 469	25 %
40-64-vuotiaat	1 973	35 %	193 931	33 %
yli 65-vuotiaat	359	6 %	91 685	15 %

Äidinkielet

	Yhteensä	Suomi	Ruotsi	Muu	Suomi	Ruotsi	Muu kieli
Jakomäki	5 626	4 326	89	1 211	77 %	2 %	22 %
Helsinki	595 384	491 524	35 537	68 323	83 %	6 %	12 %

Tulot ja Työt

	Jakomäki	Helsinki
Tulotaso/asukas	19 050 €/vuosi	26 790 €/vuosi
Työpaikat (kpl)	547	403 946
Työpaikat / asukasmäärä	10 %	68 %
Työttömyysaste	11,7 %	7,8 %

Asunnot

	Jakomäki	Helsinki
Asukastiheys	5 358 as/km ²	2 826 as/km ²
Asunnot yhteensä	3029	331 485
Pientaloasunnot	132	43 682
Kerrostaloasunnot	2 897	287 803
Kerrostaloasuntojen %-osuus	96 %	87 %
Asuntojen keskihinta	1 971 €/m ²	3 684 €/m ²
Koko rakennusala	275 865 m ²	53 360 799 m ²
Asuinrakennusten kerrosala	236 348 k-m2	25,5 milj. k-m2

Asuntojen hallintaperusteet (2009)

	Jakomäki		Helsinki	
Hallintaperuste yhteensä	3 029		331 485	
Omistaa talon	33	1 %	11 542	3 %
Omistaa asunnon osak- keet	822	29 %	135 515	41 %
Aravavuokra-asunto	1 383	48 %	58 475	18 %
Korkotukivuokra-asunto	215	7 %	11 402	3 %
Muu vuokra-asunto	354	12 %	76 984	23 %
Asumisoikeus-asunto	30	1 %	7 243	2 %
Muu tai tuntematon hallintaperuste	36	1 %	29 076	9 %

ISBN 978-952-60-5406-3 (pdf)
ISSN-L 1799-487X
ISSN 1799-487X
ISSN 1799-4888 (pdf)

Aalto-yliopisto
Insinööritieteiden korkeakoulu
Rakennustekniikan laitos
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**